

COMISIÓN EUROPEA
EuropeAid Oficina de Cooperación
Asuntos Generales
Evaluación

Guía

Gestión del Ciclo de Proyecto

Programación
Identificación
Instrucción
Financiación
Ejecución
Evaluación

Abril de 2002
Versión 2.0

Preparada por:
PARTICIP GmbH
Hildastrasse 66
D-79102 Freiburg, Alemania
Tel.: ++49-761-790740
Fax: ++49-761-7907490
Correo electrónico: particip@particip.de
http://www.particip.com
en colaboración con:
FTP International Ltd., FIN-00101 Helsinki, Finlandia
Prospect C&S, B-1000 Bruselas, Bélgica
South Research, B-3010 Kessel-Lo, Bélgica

PARTICIP

Esta segunda versión de la guía sobre "Gestión del Ciclo de Proyecto" ha sido producida por la unidad Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid con el apoyo de PARTICIP GmbH.

Guía
Gestión del Ciclo de Proyecto

Índice

Lista de figuras

Lista de esquemas y tablas

Abreviaciones

ALA	Países de América latina y de Asia (ALA)
Análisis EcoFin	Análisis financiera y económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CE	Comisión Europea
CGA	Calendario Global de Actividades
DEN	Documento de Estrategia Nacional (o Documento de Estrategia País o Marco de Estrategia País)
DG	Dirección General
DG DEV	Dirección General de Desarrollo
DG RELEX	Dirección General de Relaciones Exteriores
DELP	Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza o Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza
ECHO	Oficina de Ayuda Humanitaria ECHO
EuropeAid	Oficina de Cooperación EuropeAid
FDV	Fuente de Verificación
FED	Fondo Europeo de Desarrollo
FIP	Ficha de Identificación de un Proyecto
FMI	Fondo Monetario Internacional
GCP	Gestión del Ciclo del Proyecto
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit mbH (Agencia alemana de cooperación técnica)
IOV	Indicador objetivamente verificable
MED	Países MEDiterráneos
ML	Marco Lógico
MML	Método del Marco Lógico
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	Objetivo específico
OG	Objetivo general
PF	Propuesta de Financiación
PIN	Programa Indicativo Nacional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PTA	Plan de trabajo anual
PTG	Plan de Trabajo Global
S&E	Seguimiento y Evaluación
SS	Solicitud de prestación de servicios ("Order For Service", OFS en inglés)
TDR	Términos de Referencia
UE	Unión Europea
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo O Marco de Cooperación del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo

1. INTRODUCCIÓN

Esta guía complementa el manual sobre la GCP[1] publicado en marzo de 2001. El manual presenta los principios de la GCP mientras que la guía, en cambio, facilita consejos prácticos relativos a las distintas fases del ciclo de proyecto. Aunque la guía también abarca los programas y enfoques sectoriales, se concentra principalmente en la gestión del ciclo de proyectos y programas. No se trata ni de una guía sobre enfoques sectoriales, sobre sanidad y educación por ejemplo, ni de una guía sobre programas de asistencia presupuestaria, que prepara actualmente la unidad competente de la CE.

Dicha guía tampoco es un manual de procedimientos. No cubre cuestiones políticas propias a las DG de los servicios RELEX. Presenta los principios de la GCP. Los métodos de la GCP tendrán que ser modificados en la práctica para adaptarse a las circunstancias particulares que suceden al nivel operativo ya que existen muchas diferencias en el tratamiento de esas cuestiones entre los distintos programas de ayuda exterior de la CE. Sin embargo, la guía describe con mayor precisión cómo se utilizan los instrumentos y las técnicas de la GCP.

1.1. Contenido

¿Dónde encontrar qué?

El **capítulo 1** introduce la guía.

El **capítulo 2** presenta el ciclo de proyecto. Describe las distintas fases, sus características, las tareas correspondientes principales, el enfoque global y los documentos a producir y mejorar en cada fase.

El **capítulo 3** abarca el Método del Marco Lógico (MML) y explica su papel en el diseño de proyectos basándose en un ejemplo sencillo. Explica cómo los factores de sostenibilidad y criterios de calidad influyen en las probabilidades de éxito de un proyecto e indica la gama de instrumentos para tenerlos en cuenta. Explica cómo se utiliza el marco lógico para desarrollar los Calendarios de Actividades y de Recursos orientados a objetivos.

El **capítulo 4** describe cómo se utiliza el Método del Marco Lógico para mejorar la calidad del diseño de un proyecto y de los documentos de un proyecto.

El **capítulo 5** proporciona informaciones detalladas sobre los capítulos 2 y 3. Se centra particularmente en los aspectos más importantes de la implementación. También contiene un glosario y referencias bibliográficas (hiperconexiones Internet) útiles.

1.2. ¿A quién está dirigida esta guía?

Grupos meta

Esta guía está dirigida a toda persona que busque datos más detallados sobre la planificación, la gestión y la evaluación de proyectos y programas financiados en el ámbito de programas de ayuda exterior de la Comisión Europea.

Resulta útil para los que hayan participado en formaciones y talleres sobre la GCP organizados especialmente por la unidad Evaluación de EuropeAid, y para los que, dentro o fuera de la Comisión, deseen profundizar sus conocimientos y su aplicación de la GCP y del Método del Marco Lógico.

1.3. ¿Cómo se utiliza la guía?

Cada capítulo empieza con una breve introducción. Se aconseja a las personas que atendieron un curso de GCP que se sirvan de la guía como referencia para una visión más precisa de los distintos temas tratados.

[1] Ambos documentos están disponibles en inglés, francés y español en http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm.

¿Lo que más importa para mí?

Las secciones siguientes pueden ser interesantes para los distintos grupos de lectores:

Lector/interés	Capítulo
Persona que busque una visión global de la GCP en el ámbito de la ayuda exterior de la CE	2.
Persona que desee más detalles sobre el **Método del Marco Lógico**	3. & 5.4.
Persona involucrada en la gestión y el seguimiento de proyectos en el terreno – **AT, personal de la delegación, ministerios**	2.7; 5.3.; 5.4
Persona encargada de la planificación, de la implementación y del seguimiento de **estudios de factibilidad** – personal de la CE, consultantes	2.5.
Persona encargada de la planificación o la implementación de estudios de **evaluación**	2.8

La GCP sigue un enfoque evolutivo. Los comentarios sobre el contenido de la guía y los casos estudiados pueden ser dirigidos a la unidad Evaluación H/6 de EuropeAid.

2. GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTO: VISIÓN GLOBAL

En esta guía, el término “*proyecto”* describe un proyecto – un grupo de actividades con vistas a alcanzar un objetivo específico en un tiempo dado – y un “*programa”* - una serie de proyectos cuyos objetivos en su conjunto contribuyen al objetivo global común, a nivel sectorial, nacional e incluso multinacional.

2.1. El Ciclo de Proyecto y los Principios de la GCP

Los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras.

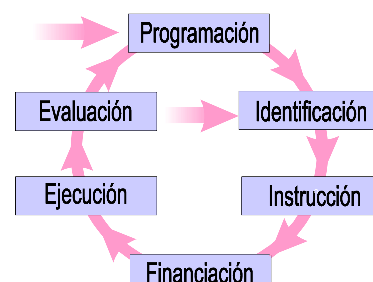
Toma de decisiones estructuradas & documentadas

El ciclo de proyecto constituye una estructura para asegurarse de que las partes interesadas sean consultadas y la información pertinente esté disponible. Permite que las decisiones documentadas se tomen en las etapas principales de la vida de un proyecto.

El ciclo genérico del proyecto en el marco de los programas de ayuda exterior de la CE constan de seis fases. En la prática, la duración y la importancia de cada fase dependen de cada proyecto. Sin embargo, en todos los programas de la CE, el ciclo conlleva tres temas comunes:

1. las decisiones clave, requisitos de información y responsabilidades se definen en cada fase.
2. las fases del ciclo son progresivas – cada fase debe ser completada para poder llevar a cabo la siguiente.
3. la nueva planificación se basa en la evaluación para sacar experiencia dentro del proceso de aprendizaje institucional.

Figura1: El Ciclo de Proyecto

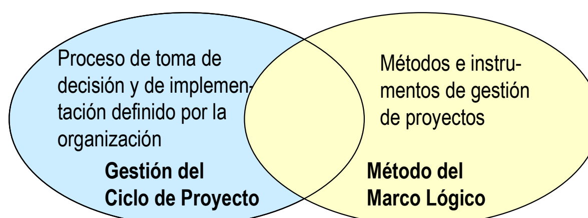


Los programas de cooperación y colaboración con estados no miembros suelen suponer procesos complejos que requieren el apoyo activo de varias partes. La *GCP implica el proceso de toma de decisiones y de implementación*; la *metodología aplicada para la planificación, la gestión, la evaluación de los proyectos es el Método del Marco Lógico*. La GCP permite asegurarse de que las partes interesadas apoyan las decisiones y que las decisiones se basan en informaciones pertinentes y suficientes.

Figura 2: Fusionar la GCP y el MML

Fusionar la GCP y el Marco Lógico

- **Gestión del Ciclo de Proyecto**
  Define las distintas fases de la vida de un proyecto con procedimientos de toma de decisión y actividades de gestión bien definidas
- **Método del Marco Lógico**
  Metodología para la planificación, el análisis, la gestión y la evaluación de programas y proyectos, mediante instrumentos que permiten reforzar la participación y la transparencia, y mejorar la orientación de los proyectos/programas a los objetivos



¿Cuál es la finalidad de la GCP?

La GCP intenta asegurarse de que:

1. los proyectos se conformen y contribuyan a los *objetivos políticos más amplios de la CE*, como el respeto de los derechos humanos, la reducción de la pobreza y los temas transversales, como la igualdad entre mujeres y hombres, la protección del medio ambiente (pertinencia y compatibilidad respecto a las cuestiones más amplias);
2. los proyectos sean *pertinentes* respecto a la *estrategia convenida* y a los problemas reales de los grupos meta / beneficiarios;
3. los proyectos sean *factibles*, o sea que los objetivos puedan alcanzarse dentro de los límites impuestos por el entorno y las capacidades de los organismos encargados de la ejecución;
4. los *beneficios* generados por los proyectos sean *sostenibles*.

¿Cómo conseguir esa finalidad?

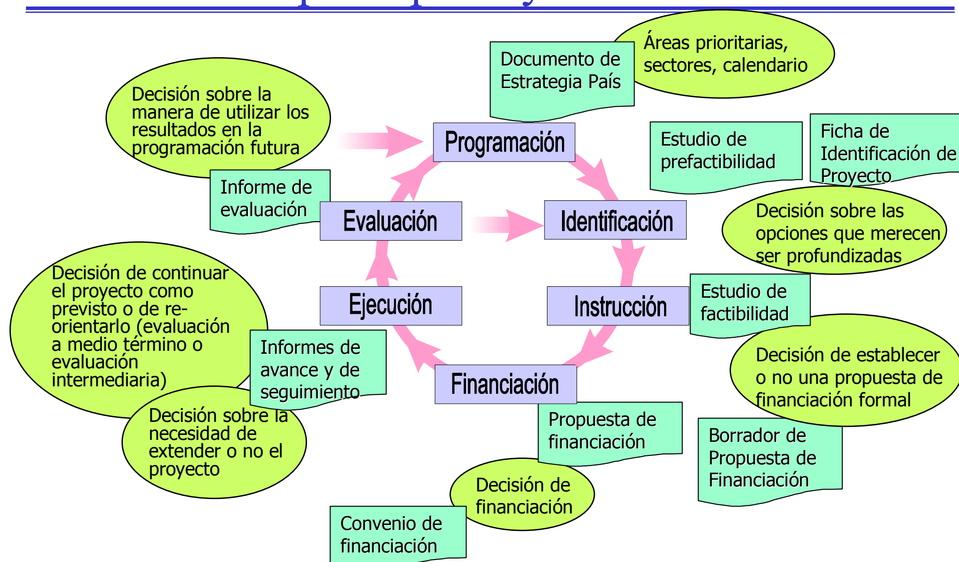
A dicho efecto, la GCP

- utiliza el *Método del Marco Lógico* para analizar los problemas, y obtener una solución válida – p. ej. en el diseño y la implementación de un proyecto
- requiere la producción de *los documento(s) clave(s) de buena calidad* con respecto a cada fase para facilitar la toma de decisiones estructuradas y suficientemente documentadas (enfoque integrado).
- requiere que *se consulten e se involucren a las principales partes interesadas a lo máximo*.
- formula claramente y focaliza el objetivo específico en términos de *beneficios sostenibles para el / los grupo(s) meta*.
- incorpora los mayores aspectos de calidad al diseño desde el principio.

La cooperación de la CE se concentrará cada vez más en programas sectoriales, es decir que el apoyo a un sector específico se efectuará apoyando la política de dicho sector, su desarrollo, si resulta necesario, y su aplicación. Las fases del ciclo y el principio de base también se aplican a los programas sectoriales. El capítulo 5.1 describe de manera detallada el ciclo del programa sectorial.

La figura siguiente indica las mayores decisiones que se deben tomar y los documentos que se deben producir a lo largo de la vida de un proyecto.

Figura 3: El Ciclo de Proyecto – Documentos principales y decisiones clave



2.2. Formato de base o estructura de los documentos de proyecto y programa

Cada documento a producir durante el ciclo de un proyecto debe presentarse en un formato de base estándar. El “formato” de base sigue la lógica central del marco lógico.

1. **Resumen**
2. **Contexto:** objetivos políticos más amplios de la CE y del gobierno asociado, y vínculos con el programa o con la estrategia nacional establecida por la CE, compromiso del gobierno asociado con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE, como el respeto de los derechos humanos.
3. **Análisis sectorial y análisis de problemas**, incluso el análisis de partes interesadas
4. **Descripción del proyecto / programa**, sus objetivos y su estrategia para alcanzar:
   - ⇒ Consideración de las enseñanzas, y vínculo con las actividades ejecutadas por los demás donantes
   - ⇒ Descripción de la intervención (objetivos globales, objetivo específico y estrategia para alcanzarlos, los resultados y las actividades, y los indicadores principales)
5. **Hipótesis, riesgos**
6. **Modalidades de ejecución**
   - ⇒ Medios materiales y no materiales
   - ⇒ Procedimientos de organización y de ejecución
   - ⇒ Calendario de ejecución
   - ⇒ Estimación de costes y plan de financiación
   - ⇒ Condiciones especiales y medidas complementarias del gobierno / asociados
   - ⇒ Monitoreo y evaluación
7. **Factores de calidad**
   - ⇒ Participación de los beneficiarios y apropiación por los beneficiarios
   - ⇒ Política de apoyo
   - ⇒ Tecnología apropiada
   - ⇒ Aspectos socioculturales
   - ⇒ Igualdad entre mujeres y hombres
   - ⇒ Protección del medio ambiente
   - ⇒ Capacidades institucionales y de gestión
   - ⇒ Sostenibilidad económica y financiera

Apéndice: Marco lógico (marco lógico preliminario o marco completo, según la fase implicada)

Figura 4: El enfoque integrado



La GCP y los procedimientos

El capítulo siguiente pasa revista a las distintas fases del ciclo del proyecto. El “Interservice Agreement” (sólo existe en inglés) concertado entre las DG Relex, DG Desarrollo y la Oficina de Cooperación EuropeAid abarca los procedimientos y las responsabilidades globales de las DG involucradas en una fase[2]. No se volverán a repetir en esta guía.

2.3. Programación

2.3.1. Introducción

La programación es multianual e indicativa. Está coordinada por los servicios de la Comisión con las contribuciones de las autoridades nacionales asociadas. De la programación resulta un *Programa Indicativo* multianual convenido. Constituye la “Solicitud de prestación de servicios“ (Order For Service”, en inglés) mandada de manera formal por las DG Relex y Desarrollo a EuropeAid.

Determinar prioridades

Durante la fase de Programación, se analiza la situación a niveles nacional y sectorial para identificar los problemas, las restricciones y las oportunidades que la cooperación debe tratar. Supone una revisión de los indicadores sociales y económicos, y de las prioridades nacionales y de los donantes. Sirve para identificar los objetivos y las prioridades sectoriales principales de la cooperación, y construir un marco de programación pertinente y factible para la identificación y la preparación de proyectos. Para cada prioridad, se debe formular estrategias que consideren las enseñanzas del pasado.

Las líneas directrices, “Guidelines for the Implementation of the Common Framework for Country Strategy Papers”, que explican con detalles dicho proceso están disponible en el Internet[3]. El Interservice Agreement describe los procedimientos generales y las responsabilidades en cuanto a la programación.

2.3.2. El Proceso de Programación: Una visión global

Los documentos de programación multianual, tal como definidos en los distintos reglamentos forman parte del marco estratégico de un país socio o de una región. Los Documentos Estratégicos por País estándar, que también convienen para los documentos de programación FED, ALA y MED, se aplicarán poco a poco a todos los otros países que reciban ayuda financiera de la CE. Desde entonces, la programación y la ejecución se basan (y se basarán respectivamente) en una *documentación única y con una coherencia lógica*, el Documento Estratégico por País (DEP). Un DEP resulta de discusiones con el país socio asegurándose que haya suficiente apropiación para el éxito de su aplicación. En este contexto, se debe fomentar el diálogo en materia de políticas. Dicho diálogo debería favorecer una comprensión mutua y llevar a un consenso.

Un DEP debe cubrir una serie de elementos y respetar la estructura siguiente:

1. Una descripción de los objetivos de la cooperación de la CE.
2. Los objetivos políticos del país socio.
3. Un análisis de la situación política, económica y social, incluso la sostenibilidad de las políticas corrientes y los retos a término medio.
4. Una visión global de la cooperación pasada y presente de la CE (enseñanzas y experiencia), información sobre los programas de los Estados miembros y de los demás donantes.
5. La estrategia de respuesta de la CE, identificando un número estrictamente limitado de sectores de intervención complementarios a los cubiertos por otros donantes.
6. En cuanto esté definida la estrategia, se debe convertir en un Programa Indicativo Nacional (PIN). Puede formar parte íntegra del documento DEP general. El

2 http://europa.eu.int/comm/external_relations/reform/document/intser_06_01.pdf

3 http://europa.eu.int/comm/development/lex/en/sec2000_1049_0_en.htm#menu

PIN es un instrumento de gestión que cubre un período de varios años (entre 3 y 5 años según el Reglamento/Acuerdo en vigor). Identifica y define las medidas apropiadas para alcanzar los objetivos estipulados. El Programa Indicativo Nacional debe resultar y ser conforme con un análisis previo.

Cada uno de estos puntos están detallados en las líneas directrices *"Guidelines for implementation of the Common Framework for Country Strategy Papers"*[4]*.* El orden de los componentes no debe cambiar. El documento lleva entre 15 y 25 páginas sin los anexos.

El *programa indicativo* debe precisar:

¿Qué necesita ser especificado?

- Objetivos globales: los documentos de programación determinan las estrategias elegidas para la cooperación de la CE basándose en las prioridades de la UE y del país y clasificando las *prioridades dentro de un sector, a través de varios sectores y por instrumento*;
- *Sobres financieros* para cada área de cooperación, incluso, si resulta necesario, el plazo y el importe de cada pago de las contribuciones comunitarias;
- *Objetivos específicos y resultados esperados para cada área de cooperación,* incluso los mayores aspectos de condicionalidad, los mayores progresos y el número limitado de *indicadores de resultados* (véase definición a continuación). Dichos indicadores deben representar los avances mensurables a corto y a medio plazo. Si el proceso del DELP está iniciado, los indicadores deben corresponder a los indicadores establecidos en ese marco;
- Cómo se toman en consideración las *cuestiones transversales* (igualdad entre hombres y mujeres, protección del medio ambiente, etc.);
- Los *programas para alcanzar los objetivos*, los beneficiarios determinados y el *tipo de ayuda* necesaria (por ejemplo, apoyo macroeconómico, asistencia técnica, capacitación, inversión, suministro de equipo, etc). Las *ideas de proyecto* pueden ser formuladas y se pueden definir los criterios para su realización (por ejemplo, la zona geográfica, mejores socios, duración más conveniente de proyectos)[5].

Todo el proceso de programación refleja los mayores elementos del Método del Marco Lógico, y comprueba que el enfoque sirve para determinar los objetivos de cooperación al nivel nacional o regional.

---

[4] Véase http://europa.eu.int/comm/development/lex/en/sec2000_1049_0_en.htm#menu

[5] Para los países ACP, existe una obligación legal que estipula que se debe añadir un contenido operativo al PIN (Anexo IV del Acuerdo de Cotonú). Hasta cierto punto, el PIN debe incluir las operaciones concretas cuya preparación está en un estado suficientemente avanzado para garantizar la financiación a corto y/o a medio plazo. Como el Acuerdo de Cotonú prescribe la programación rotativa, los PINes para los países ACP debería incluir también una proyección de propuestas potencialment factibles e identificables para los años ulteriores.

Tabla 1: Indicadores de desarrollo y su uso en la CE

Indicadores de desarrollo	Como etapa mayor hacia una acción internacional concertada, la OCDE, las Naciones Unidas y el Banco Mundial se pusieron de acuerdo para concentrarse en una serie de metas clave en colaboración con los países en desarrollo. Dichas metas han sido aprobadas por conferencias internacionales muy importantes. Un sistema de monitoreo de los progresos también ha sido determinado. Un conjunto de indicadores será utilizado – a un nivel global – para seguir los avances y adaptar las estrategias de desarrollo como requerido. En la EC, dichos tipos de indicadores de desarrollo se utilizan especialmente en el marco de un DEP y programas sectoriales. En cuanto a las actividades de la CE, el uso de indicadores respeta tres necesidades distintas y complementarias, cada una requiriendo el seguimiento de un conjunto separado de indicadores: 1. Medir los avances de las políticas de desarrollo de un país en términos de crecimiento económico, aumento del nivel de vida y reducción de la pobreza a corto, medio y largo plazo. 2. Medir los avances de las políticas de desarrollo sectorial. 3. Seguir la ejecución y el impacto de la ayuda de la CE. Es imprescindible tener en cuenta como criterio en la selección de los indicadores pertinentes, para cualquier tipo de indicador, hasta qué grado se pueden medir los indicadores. Cuando se define un indicador, es esencial considerar el tiempo y los costes necesarios para coger los datos, y la frecuencia con la que se pueden obtener. En términos de política de desarrollo, se aplica la terminología siguiente a los indicadores:
Indicadores de insumos	Miden los recursos financieros, administrativos y legales proporcionados por el gobierno y los donantes. Es necesario establecer un vínculo entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados para evaluar la eficacia de las acciones ejecutadas. *Por ej.: reparto del presupuesto dedicado a los gastos en materia de educación, abolicícón del uniforme escolar obligatorio*
Indicadores de productos	Miden las consecuencias inmediatas y concretas de las medidas implementadas y de los recursos utilizados: por ej.*: número de escuelas construidas, número de profesores formados*
Indicadores de resultados	Miden los resultados a corto plazo al nivel de los beneficiarios. Por ej.: *matrículas escolares, porcentaje de niñas en el primer año de la enseñanza primaria*
Indicadores de impacto	Miden las consecuencias a largo plazo de los resultados. Miden los objetivos más amplios en términos de desarrollo y de reducción de pobreza. Por ej.*: tasas de alfabetización*

Con excepción del término "Indicadores de insumos" que no se suele utilizar en el ámbito del Método del Marco Lógico (MML), esta terminología también se aplica al MML:

- Los indicadores de productos se ubican al nivel de las Actividades, como consecuencias directas de las Actividades ejecutadas,
- Los indicadores de resultados corresponden a indicadores al nivel de los Resultados en el Marco Lógico,
- Los indicadores de impacto son medidas al nivel del Objetivo Específico y de los Objetivos Globales (se puede distinguir el impacto inicial y el impacto a largo plazo).

2.3.3. Principios fundamentales de la Programación

Los principios siguientes motivan y apoyan los aspectos de la programación:

1. *Concentración en la pobreza:* la política de desarrollo de la CE debe ser centrada sobre el objetivo de reducir y, eventualmente, erradicar la pobreza[6] te-

[6] Comunicación de la Comisión al Consejo y del Parlamento Europeo en materia de Política de Desarrollo de la Comunidad Europea, adoptada por el Consejo el 10 de noviembre de 2000.

niendo en cuenta otros objetivos estipulados en el artículo 177 del Tratado y en los reglamentos y los acuerdos internacionales en cada zona geográfica.

2. *Políticas combinadas:* los documentos de estrategia y de programación deben ser exhaustivos y cubrir las políticas, los recursos y los instrumentos de la CE (‘policy mix’, en inglés) aplicados en un país socio (por ejemplo, política comercial, política pesquera, Política Extranjera y de Seguridad Común).
3. *Apropiación por el país:* los puntos de partida de la preparación de las estrategias y de la programación son los objetivos de cooperación de la UE/CE y el orden del día respectivo del país. Para los países involucrados en la iniciativa del Banco Mundial sobre el establecimiento de Estrategias de Reducción de la Pobreza, el punto de partida será el proceso del DELP.
4. *Reparto del trabajo y complementariedad:* se debe compartir la información y asegurarse de la complementariedad de los esfuerzos del gobierno (y de los socios de la sociedad civil), de las intervenciones de los Estados miembros y de las actividades de las agencias multilaterales.
5. *Análisis exhaustivo del país:* el enfoque de la programación debe integrarse y tener en cuenta los aspectos políticos, económicos, comerciales, sociales, culturales y ambientales del desarrollo.
6. *Concentración* de los esfuerzos en un número limitado de áreas: se han identificado seis áreas prioritarias de cooperación de la CE en la Declaración General Política: comercio y desarrollo; integración regional, políticas macroeconómicas, incluso el apoyo a los sectores social, de transportes, de la seguridad alimentacia, del desarrollo rural y de la creación de capacidades institucionales.
7. *Cuestiones transversales y políticas amplias:* en cada etapa de la ejecución de las actividades revisadas previamente, se deben tener en cuenta ciertos temas: la promoción de los derechos humanos, igualdad entre mujeres y hombres, la dimensión ambiental, etc.. La prevención de conflictos y la gestión de crísis también deben ser considerados.
8. *Otros aspectos llave de la política CE:* Más allá de las áreas de concentración y de las cuestiones transversales, la Comunicación también recuerda la importancia de (i) una acción accelerada frente a la situación de enfermedades transmisibles (como el VIH/SIDA, la malaria y la tuberculosis), (ii) de las tecnologías de información y de comunicación y (iii) del apoyo a la investigación en los países en desarrollo.
9. Si resulta posible, se concentrará cada vez menos en los proyectos individuales para concentrarse más en los *programas sectoriales* y un *enfoque basado en políticas;* apoyando las políticas nacionales coherentes en cada sector o área de cooperación.
10. *Feedback:* se deben tener en cuenta sistemáticamente las enseñanzas de las experiencias pasadas y los resultados de las evaluaciones pertinentes y integrarlos en el proceso de programación.
11. *Concentración en los resultados:* el proceso de programación, ejecución y de revisión debe incluir el uso sistemático de los indicadores llave de resultados, que sirven para representar y medir el impacto de los recursos invertidos por la CE.
12. *Colaboración abierta:* la colaboración con socios debe extenderse a la sociedad civil, el sector privado y las autoridades locales, que suele ser asociada al diálogo y la ejecución de proyectos.

2.3.4. Verificación de la calidad de un Programa Indicativo

Las preguntas siguientes se plantean al *verificar la calidad de un Programa Indicativo*:

- ¿Están los objetivos del programa indicativo claros y sin ambigüedad? ¿Cubren los aspectos de buena gobernancia, de reducción de la pobreza, de protección del medio ambiente y de igualdad entre mujeres y hombres?
- ¿Los objetivos sectoriales están claramente vinculados a los objetivos del programa indicativo?
- ¿Se han definido claramente los objetivos? ¿Son apropiados los indicadores?
- ¿Cuáles son las hipótesis y los riesgos subyacentes a los objetivos? ¿Son críticos con respecto al éxito del programa y en qué medida pueden cumplirse?
- ¿Han sido claramente entendidos y aceptados por todas las instituciones nacionales asociadas las metas y los objetivos?

2.4. Identificación

2.4.1. Introducción

Durante la fase de *Identificación*, y en el marco del Documento Estratégico Nacional, se analiza con mayor atención la pertinencia de las ideas de proyecto. Este proceso incluye el análisis de las partes interesadas, de los grupos meta y beneficiarios potenciales (¿quiénes son?: mujeres y hombres de grupos sociales y económicos distintos; evaluación de sus potenciales, etc.) y de la situación, incluso el análisis de los problemas y la identificación de las opciones para solucionarlos.

Identificar ideas y etapas siguientes

Se pueden realizar estudios sectoriales, temáticos o de “prefactibilidad” (incluso el diálogo con las partes interesadas) de un proyecto *para identificar, seleccionar o examinar las ideas específicas, y definir cuáles son los estudios suplementarios posiblemente necesarios* para la formulación de un proyecto o de una acción. De esta fase resulta una decisión de estudiar con más detalles o no la / las opción(es) elaborada(s). EuropeAid es responsable de la fase de Identificación. Inicia las misiones, los estudios y las tareas de preparación correspondientes (incluso el diálogo con los demás donantes y la cofinanciación) para determinar cuáles serán las actividades (proyectos, programas, apoyo sectorial, etc.) financiadas. La DG Relex y Desarrollo establece una lista de prioridades indicando cuáles son los proyectos que necesitan una instrucción inmediata para un inicio rápido de la ejecución, al año siguiente, etc.

2.4.2. Resultados previstos de la Identificación

Los *Resultados previstos de la Identificación* son:

- Si resulta necesario, un *estudio de prefactibilidad* que examine la situación dada, propone opciones distintas para mejorar la situación y indica la o las opciones para profundizar en la fase de instrucción con el fin de asegurarse de que las ideas sean factibles.
- Una Ficha de Identificación del Proyecto basada, posiblemente, en el estudio de prefactibilidad, y
  - ⇒ analizando la coherencia entre el programa / proyecto propuesto y los objetivos definidos en el DEP/PIN,
  - ⇒ indicando la experiencia pertinente que se debe tener en cuenta,
  - ⇒ determinando las etapas siguientes.
- Una decisión conjunta de la CE y del país socio
  - ⇒ para la instrucción ulterior de la o las opción(es) propuestas en detalle (lista de prioridades),
  - ⇒ para rechazar el proyecto.

En términos de Marco Lógico, el estudio de prefactibilidad debe establecer una descripción general del proyecto y precisar la Lógica de Intervención y la Hipótesis. Debe cubrir los distintos tipos de Análisis (Análisis de las partes interesadas, Análisis de los problemas, Análisis de los objetivos, y Análisis de las Estrategias) y partes de la Planificación del MML. En la mayoría de los casos, basta con elaborar la

Lógica de la Intervención y las Hipótesis relativas a la opción preferida, indicando los indicadores posibles, particularmente al nivel del Objetivo Específico y de los Resultados. El Marco Lógico se parecerá a la figura siguiente:

Figura 5: El Marco Lógico: Lo que se debe destacar al final de la Identificación

El Marco Lógico:
Lo que se debe destacar al final de la Identificación

Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos globales			
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades	Medios	Costes	
			Condiciones previas

El estudio de prefactibilidad también debe incluir un versión provisional del Calendario de Ejecución. Dicho calendario debe marcar los hitos temporales de los mayores elementos de la preparación y de la ejecución. Si no se necesita un estudio de prefactibilidad, el gestor operativo se encarga de la preparación del Calendario de Ejecución. En ambos casos, dicho calendario debe ser acompañado de una Ficha de Identificación del Proyecto. Servirá para que la DG Relex o de la DG Desarrollo planifiquen la instrucción y la ejecución. El gestor operativo debe actualizarlo regularmente. Durante la ejecución, los gestores operativos son responsables de la actualización del calendario y deben someterlo en los informes de avance.

2.4.3. Tareas principales

Al nivel de un proyecto individual, la Identificación suele suponer las *tareas* siguientes:

1. Organizar el diálogo con los otros donantes en esta fase
2. Preparar los TdR o el estudio de prefactibilidad (el documento estándar para los TdR está disponible en el intranet de EuropeAid – working tools), basándose en:
   - los Objetivos Globales de la cooperación en el país socio,
   - la información contextual sobre el país, el sector, la región, incluso las estrategias sectoriales o programas de apoyo sectorial,
   - discusiones con las partes potencialmente interesadas por el proyecto,
   - las experiencias en el país en sectores o regiones iguales o comparables,
   - enseñanzas sacadas de la evaluación de proyectos similares7.

[7] El programa de formación sobre la GCP ofrece un instrumento para evaluar las primeras ideas de proyectos y preparar TdR para los estudios de factibilidad. La *Guía de Evaluación de Propuestas de Proyectos*, que sirve para un análisis profundo de las propuestas de proyectos antes de la fase de Instrucción, se puede descargar del intranet de EuropeAid – working tools.

3. Preparar los documentos de licitación para el estudio de prefactibilidad según los procedimientos existentes y seleccionar el contratista según los procedimientos existentes.
4. Efectuar el briefing del contratista y de las partes involucradas y seguir la misión relativa al estudio de prefactibilidad.
5. Garantizar la calidad de los resultados (informes) y su notificación a las partes involucradas, incluso la evaluación y la mejora de las ideas del proyecto y de la decisión de continuar o no la acción. Si se continua la acción, definir los aspectos para el estudio de factibilidad y preparar términos de referencia.
6. Preparar la Ficha de Identificación del Proyecto y someterla a la lista de prioridades.

Una misión típica relativa a un estudio de factibilidad dura varias semanas en el país socio. Se prolonga fuera del país durante un período más corto. Esta misión constituye una de las etapas más importantes de la planificación de nuevos proyectos. Durante la misión, el equipo del estudio debe trabajar junto con los beneficiarios y los grupos meta potenciales. La misión intenta principalmente:

1. Consultar los beneficiarios y los grupos meta para evaluar sus debilidades y sus fuerzas y verificar su compromiso potencial en el proyecto. Se trata de reuniones individuales y de grupos con las instituciones asociadas potenciales y los beneficiarios/grupos meta. Se recomienda organizar un taller de diagnóstico para repasar el Análisis y unas partes de la fase de planificación del MML como descrito arriba.
2. Asegurarse de que las opciones potenciales del proyecto estén definidas de manera coherente con el análisis lógico de los problemas, los objetivos que puedan realizarse vinculados a los objetivos del/ de los (sub)sectores y los objetivos del programa indicativo así como los objetivos políticos más amplios.
3. Definir los Objetivos Globales, el Objetivo Específico y los Resultados al ejecutar las actividades del proyecto según la opción preferida.
4. Identificar las hipótesis en las que se base el proyecto.
5. Identificar aquellos factores que influyen en la sostenibilidad del proyecto y los arreglos posibles del socio para el período pos-proyecto.
6. Proporcionar una primera estimación de los medios y costes.
7. Identificar aquellos aspectos del proyecto que necesiten un análisis y una planificación más detallada para garantizar la factibilidad de la intervención, finalizar la planificación y preparar la propuesta de financiación.
8. Asegurarse de que el proyecto tenga una envergadura apropiada, teniendo en cuenta la capacidad de la institución asociada y de los grupos meta.

2.4.4. Criterios de Identificación del Proyecto

Al evaluar la calidad de las ideas de un proyecto al final de la fase de Identificación (basándose en el informe del estudio de prefactibilidad), debe asegurarse que dichas ideas puedan ser pertinentes y factibles (la mayor parte de la verificación de sostenibilidad se efectúa en la fase de Instrucción). Las preguntas que se plantean al evaluar la calidad de las ideas de un proyecto y los criterios de evaluación que se deben utilizar están descritos a continuación:

Dicha guía contiene instrucciones que estructuran el análisis de la coherencia y de la exhaustividad de una propuesta de proyecto. Se desconstruye y reconstruye el diseño del proyecto con el fin de identificar las carencias y contradicciones, y identificar las preguntas para integrarlas en los términos de referencia del estudio de factibilidad.

Tabla 2: Criterios de calidad para evaluar las ideas de un proyecto

	Preguntas	Criterios de calidad
1.	***Pertinencia***	
1.1	¿Están conformes los objetivos del proyecto con los objetivos políticos más amplios de fomento de buena gobernancia, de derechos humanos, de democratización y de reducción de la pobreza?	Hay que asegurarse de que los objetivos del proyecto estén compatibles con los objetivos políticos más amplios; que respeten dichos objetivos en su enfoque y intenten contribuir a sur realización. La propuesta indica cuáles son pertinentes y cómo están vinculados a los objetivos del proyecto.
1.2	¿Se han identificado y descrito claramente las principales partes interesadas del proyecto?	Se han consultado las partes interesadas potencialmente más importantes para el proyecto; y se han identificado los grupos meta y los beneficiarios. Han expresado su interés y sus expectativas, el papel que desean desempeñar, los recursos y las capacidades que puedan proporcionar, teniendo en cuenta los aspectos de género. Las otras partes interesadas han expresado su apoyo general acerca de los objetivos posibles del proyecto. Se han formulado conclusiones sobre la manera de involucrar los grupos en el proyecto (se han propuesto alternativas).
1.3	¿Están los beneficiarios finales claramente (grupos meta) identificados?	Los papeles sociales y económicos, su situación económica y social, la localización geográfica, la apropiación y/o el acceso a los recursos, etc. han sido descritos de manera detallada. El nivel de educación y de competencias, las capacidades de gestión y sus potenciales específicos también han sido descritos con precisión, particularmente para los grupos meta, teniendo en cuenta los aspectos de género. El análisis presenta opciones para que el proyecto aproveche y apoye las competencias, los potenciales, etc. de los grupos meta.
1.4	¿Están los problemas de los grupos meta y los beneficiarios finales suficientemente descritos?	Los problemas de los beneficiarios han sido descritos en detalle, incluyendo información sobre los problemas específicos a que se enfrentan los grupos meta (y subgrupos) y los beneficiarios finales. La descripción de los problemas de los socios posibles del proyecto abarca los problemas específicos y los relaciona con los problemas de los grupos meta.
1.5	¿Es el análisis de los problemas suficientemente completo?	Se han investigado las causas de los problemas de los grupos meta/ beneficiarios finales, y el análisis de los problemas da una indicación clara sobre la relación causa-efecto que existe entre los problemas.
1.6	¿Explican los Objetivo/s global/es por qué el proyecto es importante para el desarrollo sectorial y la sociedad?	Las propuestas describen • el beneficio a más largo plazo que los beneficiarios finales sacan del proyecto, • la conformidad del proyecto con las políticas sectoriales del gobierno y los objetivos sectoriales establecidos en el Programa Indicativo, el Documento Estratégico del País, etc., y • la conformidad del proyecto con los objetivos políticos más amplios de la CE.
1.7	¿Está el Objetivo Específico definido en términos de beneficio para los grupos meta?	El Objetivo Específico describe un beneficio directo del proyecto hacia los grupos meta al final del proyecto como consecuencia de los Resultados realizados.
1.8	¿Contesta el Análisis Financiero y Económico (EcoFin) de manera adecuada a las preguntas planteadas arriba?	El Análisis EcoFin facilita datos relativos al beneficio creciente neto de los beneficiarios y a la contribución de la realización de las prioridades nacionales y de la UE, posiblemente para distintas alternativas del proyecto.
2. Factibilidad		
2.1	¿Contribuirá el Objetivo Específico al Objetivo/s Global/es (si se mantienen las Hipótesis)?	La experiencia previa (en otros proyectos o regiones) ha mostrado una fuerte relación causal entre el Objetivo Específico y el Objetivo/s global/es.

	Preguntas	Criterios de calidad
2.2	¿Son los Resultados productos de la ejecución de las Actividades?	Todos los Resultados son una consecuencia de las Actividades correspondientes realizadas.
2.3	¿Se conseguirá el Objetivo Específico si se suministran los Resultados?	Es evidente que existe un vínculo directo y lógico, una relación de medios a fines entre los Resultados y el Objetivo Específico, o sea que la realización de los Resultados eliminará las causas de los principales problemas que se acometan.
2.4	¿Pueden realizarse de manera realista los Resultados y el Objetivo Específico con los Medios propuestos (primera estimación)?	Los indicadores del Objetivo Específico y los Resultados son 'específicos' y están descritos con valores mensurables, en un marco de tiempo, para un grupo meta, en una localización y con valores cualitativos. Es evidente que los Indicadores de Resultados y el Objetivo Específico son realistas con respecto al marco de tiempo establecido para el proyecto.
2.5	¿Se han identificado los factores externos importantes?	Basándose en la experiencia en el país y en el sector, y en el análisis de los objetivos, los mayores factores externos han sido identificados a los niveles pertinentes del marco lógico.
2.6	¿Es aceptable la probabilidad de realización de las Hipótesis?	Para cada Hipótesis, se facilita una evidencia documentada de que la probabilidad de realización es aceptable.
2.7	¿Serán capaces de implementar el proyecto los socios y los organismos encargados de la ejecución?	Los socios potenciales han participado de manera activa en la fase de identificación y tienen una experiencia pertinente en materia de ejecución. Si no tienen dicha experiencia, describa las medidas sugeridas para desarrollar sus capacidades de ejecución.
2.8	¿Contesta el Análisis Financiero y Económico (EcoFin) de manera adecuada a las preguntas planteadas arriba?	La eficacia se evalúa de manera general basándose en las orientaciones de EcoFin. Se han analizado varias alternativas pertinentes. El impacto de los riesgos mayores ha sido evaluado también.

Sólo si se respeta cada criterio completamente o de manera aceptable, se recomienda pasar a la instrucción del proyecto. Sino,

- se necesita una explicación satisfactoria del tema considerado; las partes involucradas deben proporcionar datos complementarios, o
- se efectúan estudios adicionales, etc. antes de pasar a la instrucción del proyecto y preparar los TdR para el estudio de factibilidad, o
- la idea de proyecto se deja de lado completamente.

2.5. Instrucción

2.5.1. Introducción

Definir los detalles del proyecto

Durante la fase de *Instrucción*, EuropeAid inicia los estudios preparatorios necesarios y maneja los aspectos técnicos, contractuales y financieros. Las ideas de proyectos pertinentes se desarrollan en planes de proyectos. Se debe poner énfasis en la factibilidad y la sostenibilidad/calidad de la intervención propuesta. Los beneficiarios y las demás partes interesadas deben participar en la descripción detallada de la idea del proyecto, que se evaluará desde el punto de vista de su factibilidad (si puede realizarse) y su sostenibilidad (si puede generar beneficios a largo plazo). Se necesita verificar que las cuestiones transversales y los objetivos políticos más amplios estén considerados de manera adecuada en el diseño del proyecto y en los objetivos.

¿Qué es una evaluación ex ante?

Se debe producir un Marco Lógico detallado con Indicadores, calendarios de actividades y de recursos y de ejecución. Basándose en las evaluaciones, resulta la decisión de proponer o no una financiación formal para el proyecto y de buscar fondos. El término "*evaluación ex ante*" suele utilizarse hoy en día como sinónimo de "Instrucción" o "Estudio de Factibilidad". Mientras que la fase de "Instrucción" se refiere a estudios durante las etapas de preparación del ciclo del proyecto (estudios de prefactibilidad o de factibilidad), la palabra "evaluación" se refiere a la evaluación de un proyecto, un programa o de una política, en curso o clausurado, de su diseño,

su ejecución y resultados (véase sección 2.8): “Una evaluación ex ante es un proceso en el que se basa la preparación de propuestas para nuevas o extendidas acciones comunitarias. Sirve para colectar datos, efectuar análisis para definir objetivos que puedan alcanzarse, y asegurarse del rendimiento de los instrumentos y de la posibilidad de una evaluación ulterior fiable. (…)”[8]

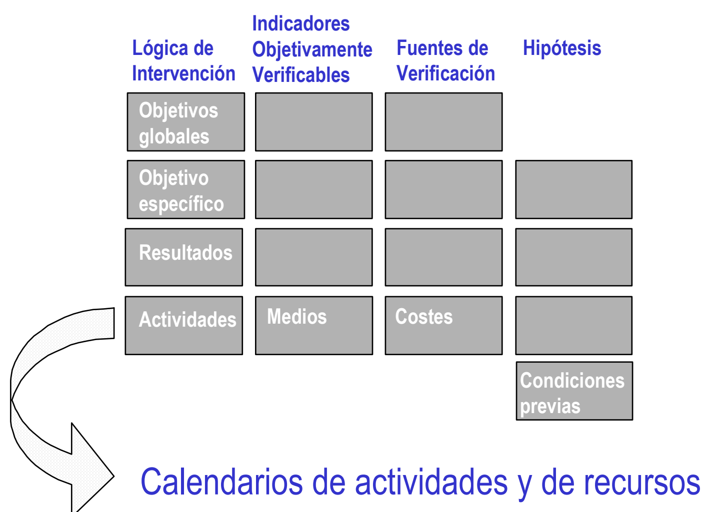
2.5.2. Resultados previstos de la Instrucción

Los *Resultados previstos de la Instrucción* son:

- Un estudio de factibilidad que establezca si el proyecto identificado en el estudio de prefactibilidad es pertinente, factible, y potencialmente sostenible. También debe describir de manera detallada los aspectos técnicos, económicos y financieros, institucionales, sociales y culturales y operativos del proyecto. El estudio de factibilidad facilita a los decidores del gobierno y de la Comisión Europea datos suficientes para justificar la aceptación, la modificación o el rechazo del proyecto propuesto con respecto a la financiación y la ejecución.
- La CE y el país socio deciden
  - ⇒ preparar una propuesta de financiación basada en el estudio
  - ⇒ rechazar el proyecto
  - ⇒ profundizar el estudio sobre ciertos aspectos, si no han sido aclarados de manera satisfactoria

El estudio de factibilidad debería establecer una descripción detallada del proyecto con todos los aspectos del marco lógico. También los Calendarios de Actividades y de Recursos deberían añadirse al proyecto. La preparación de un primer borrador de la propuesta de financiación forma parte de la instrucción.

Figura 6: El Marco Lógico: Lo que se debe destacar al final de la Instrucción



2.5.3. Tareas principales

Para un proyecto individual, la Instrucción supone en general tareas comparables a las tareas de la fase de Identificación. La preparación de los TdR para el estudio de

[8] Extracto de la guía de la DG Presupuesto “Ex Ante Evaluation: A Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes”. Véase el sitio Internet siguiente http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/ex_ante_guide_en.pdf.

factibilidad (el formato estándar de los TdR están disponibles mediante la página de acogida del intranet, working tools – PCM), se basarán en:

- la decisión relativa a la opción que será objeto de un estudio profundo,
- el informe del estudio de prefactibilidad, teniendo en cuenta sus recomendaciones,
- las enseñanzas sacadas de la evaluación de proyectos similares.

También el diseño del proyecto debe ser evaluado y mejorado, y se decide preparar o no una propuesta de financiación.

Una misión típica para preparar un estudio de factibilidad dura varias semanas. La misión intenta concentrarse principalmente en:

1. la verificación de la pertinencia del proyecto propuesto con respecto a su respuesta frente a los problemas existentes, dentro y fuera de las opciones analizadas en el estudio de prefactibilidad. Supone la verificación de la validez del marco lógico desarrollado en la fase de identificación y pasar revista al detalle a las etapas de la fase de Planificación.
2. la conformidad de los objetivos del proyecto con los objetivos del programa indicativo, los objetivos políticos más amplios de la CE y con los objetivos de los (sub)sectores.
3. la evaluación detallada de la factibilidad del proyecto propuesto y la preparación/ finalización de la planificación de un marco lógico.
4. la evaluación detallada de la sostenibilidad potencial de los resultados del proyecto tras su realización, considerando los factores de calidad.
5. la preparación de un Calendario de Ejecución, y de los Calendarios de Actividades y de Recursos, y la descripción de la estructura institucional para la ejecución indicando las responsabilidades de las distintas entidades, el marco de tiempo, los costes estimados por partida presupuestaria.
6. la preparación de especificaciones del diseño, si resulta necesario.
7. la preparación de un borrador de la Propuesta de Financiación.
8. la formulación de recomendaciones para las etapas siguientes y cualquier otra acción necesaria para garantizar la financiación y la ejecución del proyecto, y, posiblemente, los documentos de licitación para secleccionar los servicios de consultoría.

Talleres de planificación – Una oportunidad para fomentar la apropiación

Se recomienda organizar un *taller de planificación* al final de la misión (concentrándose en el acuerdo final sobre los Objetivos Globales, las Actvidades, los Indicadores, la descripción general de los Calendarios de Actividades y de Recursos y los arreglos de ejecución). Dicho taller contribuye al fomento de la apropiación por los grupos meta/ beneficiarios[9].

2.5.4. Criterios de Instrucción del Proyecto

Aplicar criterios de calidad

Al evaluar la calidad del diseño de un proyecto al final de la fase de instrucción, se debe comprobar la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial del proyecto. Para controlar dichos elementos, pueden utilizarse las preguntas y los criterios de evaluación siguientes:

[9] El formato estándar para los TdR relativos a la Moderación de un Taller de Planificación del Marco Lógico está disponible en intranet de EuropeAid (working tools – PCM).

Tabla 3: Criterios de calidad para evaluar el diseño detallado de un proyecto (o borrador de una Propuesta de Financiación)

	Preguntas	Criterios de evaluación de la calidad
1.	***Pertinencia***	
1.1	¿Están conformes los objetivos del proyecto con los objetivos políticos más amplios de fomento de buena gobernancia, de derechos humanos, de democratización y de reducción de la pobreza?	Hay que asegurarse de que los objetivos del proyecto estén compatibles con los objetivos políticos más amplios; que respeten dichos objetivos en su enfoque y intenten contribuir a su realización. La propuesta indica cuáles son pertinentes y cómo están vinculados a los objetivos del proyecto.
1.2	¿Se han identificado y descrito claramente las principales partes interesadas del proyecto?	Han sido confirmadas y consultadas las partes interesadas más importantes para el proyecto identificadas durante la identificación; y han sido confirmados claramente los grupos meta y los beneficiarios, han confirmado su interés y sus expectativas, el papel que desean ocupar, los recursos y las capacidades que suministrarán, teniendo en cuenta los aspectos de género. Las otras partes interesadas han confirmado su apoyo general acerca de los objetivos del proyecto. Las conclusiones explican de manera clara cómo el proyecto intenta tratar con los grupos.
1.3	¿Están los beneficiarios (grupos meta y beneficiarios finales) claramente identificados?	Los papeles y cargos sociales y económicos, la localización geográfica, el contexto organizacional, la apropiación y/o el acceso a los recursos, etc. han sido descritos de manera detallada. El nivel de educación y de competencias, las capacidades de gestión y sus potenciales específicos también han sido descritos con precisión, particularmente para los grupos meta, teniendo en cuenta los aspectos de género. El análisis explica cómo el proyecto aprovechará y apoyará las competencias, los potenciales, etc. de los grupos meta. No se notan cambios mayores con respecto al estudio de prefactibilidad.
1.4	¿Están los problemas de los grupos meta y los beneficiarios finales suficientemente descritos?	Los problemas han sido descritos al detalle, incluyendo información sobre los problemas específicos a que se enfrentan los grupos meta (y subgrupos) y los beneficiarios finales. La descripción de los problemas de los socios del proyecto abarca los problemas específicos y los relaciona con los problemas de los grupos meta.
1.5	¿Es el análisis de los problemas suficientemente completo?	Se han investigado las causas de los problemas de los grupos meta/ beneficiarios finales, y el análisis de los problemas da una indicación clara sobre la relación causa-efecto que existe entre los problemas.
1.6	¿Explican los Objetivo/s global/es por qué el proyecto es importante para el desarrollo sectorial y la sociedad?	Las propuestas describen claramente • el beneficio a más largo plazo que los beneficiarios finales sacan del proyecto, • la conformidad del proyecto con las políticas sectoriales del gobierno y los objetivos sectoriales establecidos en el Programa Indicativo, el Documento Estratégico del País, etc., y • la conformidad del proyecto con los objetivos políticos más amplios de la CE.
1.7	¿Está el Objetivo Específico definido en términos de beneficio para los grupos meta?	El Objetivo Específico describe un beneficio directo del proyecto hacia los grupos meta al final del proyecto como consecuencia de los Resultados realizados.
1.8	¿Contesta el Análisis Financiero y Económico (EcoFin) de manera adecuada a las preguntas planteadas arriba?	El Análisis EcoFin se ha basado en las líneas directrices de EcoFin y facilita datos extensos sobre el beneficio creciente neto de los beneficiarios y de la contribución de la realización de las prioridades nacionales y de la UE.
2.	***Factibilidad***	
2.1	¿Contribuirá el Objetivo Específico al Objetivo/s Global/es (si se mantienen las Hipótesis)?	La experiencia previa (en otros proyectos o regiones) ha mostrado una fuerte relación causal entre el Objetivo Específico y el Objetivo/s global/es.
2.2	¿Son los Resultados productos de la ejecución de las Actividades?	Todos los Resultados son una consecuencia de las Actividades correspondientes realizadas.
2.3	¿Se conseguirá el Objetivo Específico si se suministran los Resultados?	Es evidente que existe un vínculo directo y lógico, una relación de medios a fines entre los Resultados y el Objetivo Específico, o sea que la realización de los Resultados eliminará las causas de los principales problemas que se acometan.

	Preguntas	Criterios de evaluación de la calidad
2.4	¿Son los Medios suficientemente justificados por los valores cuantitativos de los objetivos?	Los indicadores del Objetivo Específico y los Resultados son ‘específicos’ y están descritos con valores mensurables, en un marco de tiempo, para un grupo meta, en una localización y con valores cualitativos. Se confirma también que los Indicadores de Resultados y del Objetivo Específico son realistas con respecto al marco de tiempo establecido para el proyecto.
2.5	¿Se han identificado los factores externos importantes?	Se han identificado de manera exhaustiva los factores externos y las medidas de apoyo a los niveles pertinentes del marco lógico.
2.6	¿Es aceptable la probabilidad de realización de las Hipótesis?	Para cada Hipótesis, se facilita una evidencia documentada de que la probabilidad de realización es aceptable.
2.7	¿Serán capaces de implementar el proyecto los socios y los organismos encargados de la ejecución?	Las responsabilidades y los procedimientos han sido claramente establecidos, los socios han participado de manera activa en la fase de instrucción y hay evidencia de que tienen la experiencia necesaria en materia de ejecución y la mayor parte de la capacidad para encargarse de las tareas del proyecto. En el caso contrario, se han anticipado las medidas suficientes de desarrollo de las capacidades para la ejecución del proyecto.
2.8	¿Contesta el Análisis Financiero y Económico (EcoFin) de manera adecuada a las preguntas planteadas arriba?	El Análisis EcoFin se efectuará basándose en las orientaciones de EcoFin. Se han analizado varias alternativas al detalle. Se han efectuado las pruebas de sensibilidad apropiados.
3.	***Sostenibilidad***	
3.1	¿Habrá una apropiación adecuada del proyecto por los grupos meta/ beneficiarios?	Los grupos meta y los beneficiarios han tomado la iniciativa de promover la idea inicial. Han participado de manera activa en todas las fases del proceso de planificación. Los grupos meta, los beneficiarios o sus representantes respectivos han validado las decisiones mayores. Están de acuerdo y se comprometen a alcanzar los objetivos del proyecto.
3.2	¿Tendrán las autoridades competentes una política de apoyo durante la ejecución y tras la realización del proyecto?	Las autoridades competentes han demostrado apoyo a los proyectos de este tipo mediante la adaptación de reglas, reglamentos y políticas, y se comprometen a aportar los recursos significativos.
3.3	¿Es la tecnología apropiada a las condiciones locales?	Se han examinado varias alternativas, y se han tenido en cuenta en la selección las diferentes necesidades de los grupos meta y de los beneficiarios (hombres y mujeres), las condiciones y capacidades locales (técnicas, financieras, etc.).
3.4	¿Se preservará el medioambiente durante y después de la ejecución del proyecto?	Hay evidencias de que se ha llevado a cabo el adecuado nivel de Evaluación Medioambiental (comprobación con las listas de la “Nota Guía de la EIA”), y que se han integrado en el diseño del proyecto todas las recomendaciones necesarias. Esto significa que debe adoptarse un plan de gestión medioambiental que especifique las medidas (mitigaciones) a emprender; así como un plan para el seguimiento de la situación medioambiental del proyecto y para tomar acciones posteriores si las medidas de mitigación resultan insuficientes.
3.5	¿Tendrán todos los beneficiarios un acceso adecuado a los beneficios y productos durante y después de la ejecución del proyecto?	Las normas sociales y culturales han sido analizadas para todos los principales subgrupos de beneficiarios. Se explica de manera detallada cómo dichas normas y actitudes están integradas en el proyecto para garantizar una repartición equitativa del acceso a los beneficios del proyecto.
3.6	¿Contribuye el proyecto a la igualdad entre mujeres y hombres?	El proyecto ofrece las medidas suficientes para satisfacer las necesidades y los intereses de los hombres y las mujeres y un acceso equitativo y sostenible para los mujeres y los hombres a los servicios y las infraestructuras.
3.7	¿Serán capaces de implementar el proyecto los socios y los organismos encargados de la ejecución?	Los organismos encargados de la ejecución del proyecto han expresado mucho interés para seguir suministrando los Resultados pos-proyecto. En ese contexto, el proyecto ofrece las medidas adecuadas para desarrollar las capacidades institucionales. Hay pruebas de que los recursos necesarios (humanos y financieros) estarán disponibles.
3.8	¿Contesta el Análisis Financiero y Económico (EcoFin) de manera adecuada a las preguntas planteadas arriba?	El Análisis Financiero de las partes interesadas principales demuestra que el proyecto es sostenible durante y después de su ejecución. El Análisis Económico describe claramente que el proyecto es sostenible al nivel internacional.

2.6. Financiación

2.6.1. Introducción

El comité apropiado completa y considera la Propuesta de Financiación y decide financiar o no el proyecto. En seguida, se firma un acuerdo formal con el gobierno asociado u otra entidad, que incluye los arreglos esenciales sobre la ejecución financiera.

Basándose en los estudios previos y las discusiones ulteriores, se prepara la versión final de la Propuesta de Financiación. Durante la fase de Financiación, EuropeAid la evalúa/examina a partir de una serie de criterios de calidad y las DG Relex y Desarrollo la aprueban. Luego, el comité competente examina las Propuestas de Financiación y decide financiar o no los proyectos. La CE y el gobierno asociado u otra entidad firman un convenio formal que estipula los arreglos financieros esenciales de la ejecución.

2.6.2. Tareas principales y Resultados previstos de la Financiación

La tareas principales ya se han mencionado arriba. La preparación de la versión final de la Propuesta de Financiación especificará las medidas de apoyo para facilitar la ejecución del proyecto. El formato estándar de la PF aparece a continuación.

Los *Resultados previstos de la Financiación* son:

- la versión final de la Propuesta de Financiación en el formato establecido con todos los aspectos del marco lógico
- la decisión de la CE y del país socio:
  - ⇒ someter la propuesta al comité adecuado,
  - ⇒ revisar o rechazar el proyecto.
- un convenio o memorandum de financiación firmado por la CE y el país socio, incluso las Disposiciones Técnicas y Administrativas de ejecución.

2.6.3. Criterios de Financiación del Proyecto

Aplicar criterios de calidad

Al evaluar la calidad del diseño del proyecto antes de someter la PF al comité adecuado, conviene asegurarse de su pertinencia, su factibilidad y su sostenibilidad. En ese contexto, puede referirse a la lista de preguntas disponible en el capítulo 2.5.4.

Tabla 4: Formato para una Propuesta de Financiación[10]

	RESUMEN
A	*PERTINENCIA*
1.	Conformidad con los objetivos globales
	1.1 Objetivos y prioridades políticos de la ayuda comunitaria
	1.2 Objetivos del Programa Indicativo correspondiente (nacional, regional)
	1.3 Vínculo con la revisión anual del país
2.	Análisis sectorial
	2.1 Características del sector implicado
	2.2 Estatuto de la política nacional/regional
3.	Análisis de la situación
	3.1 Análisis de las partes interesadas (incluso los grupos meta, los beneficiarios y otras partes interesadas)
	3.2 Problemas que deben ser solucionados al nivel de los grupos meta/ beneficiarios
4.	Orígines y preparación del proyecto
B	*FACTIBILIDAD*
5	Descripción del proyecto
	5.1 Objetivos globales, incluso los Indicadores y las Fuentes de Verificación
	5.2 Objetivo Específico, incluso los Indicadores y las Fuentes de Verificación
	5.3 Resultados, incluso los Indicadores y las Fuentes de Verificación y las Actividades correspondientes
6.	Análisis y entorno del proyecto
	6.1 Enseñanzas del pasado
	6.2 Vínculo con otras operaciones, complementariedad y coordinación sectorial entre los donantes
	6.3 Resultados de las instrucciones económicas y transectoriales
	6.4 Riesgos y Hipótesis (relacionadas con la ejecución)
7	Ejecución del proyecto
	7.1 Medios materiales y no materiales
	7.2 Procedimientos de organización y de ejecución
	7.3 Tecnología utilizada
	7.4 Calendario de ejecución, estimación de costes y plan de financiación
	7.5 Condiciones especiales y medidas complementarias del Gobierno
	7.6 Arreglos de seguimiento
	7.7 Evaluaciones/auditoría
C	*SOSTENIBILIDAD /CALIDAD*
8	Medidas que garantizan la sostenibilidad/calidad
	8.1 Participación de los beneficiarios y apropiación por los beneficiarios
	8.2 Política de apoyo
	8.3 Tecnología apropiada
	8.4 Aspectos socioculturales
	8.5 Igualdad entre mujeres y hombres
	8.6 Protección del medio ambiente
	8.7 Capacidades institucionales y de gestión
	8.8 Sostenibilidad económica y financiera
D	*ANEXOS*
	9.1 Marco lógico (obligatorio)
	9.2 Análisis de las partes interesadas, de los problemas y de los objetivos (obligatorio)
	9.3 Calendario de Ejecución y Calendario General de las Actividades (obligatorio)
	9.4 Formulario de integración ambiental (Environmental Integration Form) (obligatorio)
	9.5 Formulario de integración de los aspectos de gènero (Gender Integration Form) (obligatorio)
	9.6 Análisis económico y financiero (obligatorio)
	9.7 Informes detallados de las reuniones de coordinación con otros donantes, en particular con los Estados Miembros (facultativo)
	9.8 Otros (especificar)

[10] De momento, este formato es diferente según los distintos instrumentos de cooperación de la cooperación exterior de la CE. Al preparar las PF, los gestores operativos deberían respetar la estructura oficialmente aprobada.

2.7. Ejecución, incluso Seguimiento e Informes

2.7.1. Introducción

La ejecución de un proyecto puede empezar cuando se ha planificado el proyecto y se ha garantizado el apoyo financiero. Los recursos convenidos sirven para alcanzar el Objetivo Específico y contribuyen a los Objetivos Globales. Supone en general contratos para estudios, asistencia técnica, obras o suministros. Se observan los progresos (seguimiento) para adaptar el proyecto al cambio de las circunstancias.

El “Interservice Agreement” especifica la repartición de las responsabilidades en la ejecución. EuropeAid suele ser responsable de todos los aspectos de la ejecución, incluso la coordinación con los distintos actores, los aspectos de adjudicación de contratos, la gestión contractual y financiera, el seguimiento, la auditoría, etc., y proporciona informes de avance a las DG RELEX/DEV regularmente.

2.7.2. Resultados previstos de la Ejecución

Los *Resultados previstos de la Ejecución* son:

- un proyecto exitoso que haya alcanzado su Objetivo Específico y haya contribuido a sus Objetivos Globales.
- la prueba de que los medios suministrados hayan sido utilizados de manera eficaz, eficiente y transparente.

2.7.3. Tareas principales al nivel de la CE y al nivel del país asociado

Para un gestor operativo, en una delegación o en Bruselas, o al nivel del país asociado, la Ejecución supone en general las *tareas* siguientes:

- la preparación de documentos de licitación para contratos de servicios, de obras y de suministros, incluso TdR para la asistencia técnica (contractista), si necesario[11].
- el seguimiento de la ejecución, sugeriendo los remedios necesarios para garantizar la calidad de los resultados del proyecto
  - ⇒ el fomento de la disponibilidad en el tiempo de los medios, y la comunicación y el flujo de información y su difusión entre y hacia las partes interesadas
  - ⇒ la gestión de las evaluaciones y las auditorías, llegado el caso
- un proceso fructífero de toma de decisiones para conseguir los objetivos del proyecto (e iniciar la acción preparatoria siguiente) o dejarlos de la lado en la fase ulterior

Los capítulos siguientes se centran principalmente en los puntos 2 y 3. Las *evaluaciones a medio término y finales* son elementos importantes de la ejecución. El impacto de las evaluaciones en la orientación (o cambio de orientación) del proyecto puede ser relativamente directo mientras que el impacto de las evaluaciones finales intervienen sobre todo en la programación o identificación ulterior. Dichos ejercicios de evaluación deberían ir separados de los ejercicios de ejecución. El capítulo 2.8 describe el proceso de Evaluación al detalle.

2.7.4. Ejecución y seguimiento al nivel del proyecto: Visión general

La ejecución de los proyectos y programas suele durar varios años. El gestor operativo es responsable de la ejecución que consta de los *períodos* siguientes:

- el período de arranque
- el período principal de implementación

[11] Existen procedimientos de licitación detallados para cada instrumento de cooperación de la CE. Los proyectos se ejecutan por contratistas independientes (suele ocurrir en el ámbito del programa TACIS) o por organismos identificados para encargarse de la ejecución, con el apoyo de la asistencia técnica.

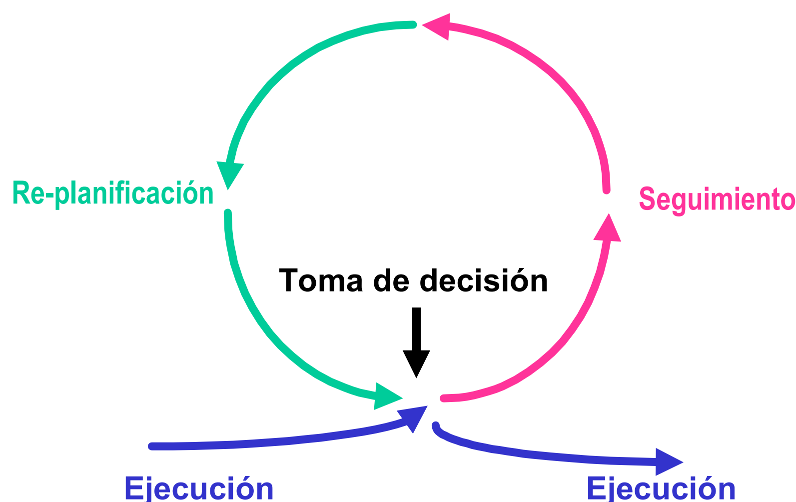
- el período de fin de proyecto

A lo largo de la ejecución del proyecto, según las modalidades previstas en los convenios de financiación/contratos, se aplican tres *principios mayores*:

Ejecución: un proceso de aprendizaje

1. *Planificación y re-planificación*. Se revisan, afinan y actualizan regularmente los Calendarios de Ejecución, de Actividades y de Recursos así como el marco lógico.
2. *Seguimiento*. El gestor operativo se encarga de establecer los controles suficientes del proyecto para garantizar que vaya por buen camino hacia la realización de sus objetivos. Supone un seguimiento interno con una recogida permanente y sistemática de datos, un análisis y el uso de los datos para el control de la gestión y la toma de decisiones. La ejecución constituye un proceso de aprendizaje contínuo en el que se analiza la experiencia adquirida y se integra en la planificación y en los enfoques actualizados de la ejecución.

Figura 7: Ejecución: Un proceso de aprendizaje



3. *Informes*. El gestor operativo/organismo encargado de la ejecución debe producir informes de avance. Estos informes deben proporcionar datos suficientes para controlar el estado de avance del proyecto con respecto a objetivos, los Resultados previstos y las Actividades ejecutadas. Dichos informes cubren también la ejecución presupuestaria y anticipan los aspectos de provisiones presupuestarias para el período cubierto por el informe siguiente. Se suele someter los informes de avance cada trimestre. Estos principios forman parte del enfoque de los documentos que se producen durante la ejecución.

Tabla 5: Enfoque de los documentos durante la Ejecución

Período de arranque	***Período principal de implementación***					***Período de fin de proyecto***
Informe de arranque	Informes tri-mestrales de avance Año 1	Informe anual de avance Año 1	Informes tri-mestrales de avance Año 2	Informe anual de avance Año 2	…	Informe final
Incluso:						
Marco lógico actualizado	Marco lógico actualizado	Marco lógico actualizado	Marco lógico actualizado	Marco lógico actualizado		Marco lógico actualizado & justificación de los cambios
Plan global de trabajo = Calen-dario global de actividades	Plan global de trabajo actuali-zado = Calen-dario global de actividades	Plan global de trabajo actuali-zado = Calen-dario global de actividades	Plan global de trabajo actuali-zado = Calen-dario global de actividades	Plan global de trabajo actuali-zado = Calen-dario global de actividades		Plan global de trabajo actuali-zado = Calen-dario global de actividades
Calendario global de recursos	Calendario global de re-cursos actuali-zado	Calendario global de re-cursos actuali-zado	Calendario global de re-cursos actuali-zado	Calendario global de re-cursos actuali-zado		Calendario global de re-cursos actuali-zado
Plan anual de trabajo = Calen-dario anual de actividades Año 1	Plan anual de trabajo = Ca-lendario anual de actividades Año 1	Plan anual de trabajo = Ca-lendario anual de actividades Año 2	Plan anual de trabajo = Ca-lendario anual de actividades Año 2	Plan anual de trabajo = Ca-lendario anual de actividades Año 3	…	
Calendario anual de recursos Año 1	Calendario anual de re-cursos Año 2	Calendario anual de re-cursos Año 2	Calendario anual de re-cursos Año 2	Calendario anual de re-cursos Año 3	…	
Calendario de ejecución actua-lizado	Calendario de ejecución ac-tualizado	Calendario de ejecución ac-tualizado	Calendario de ejecución ac-tualizado	Calendario de ejecución ac-tualizado		Calendario de ejecución final

El capítulo 5.3 describe cada período de la ejecución y presenta un Plan Global de Trabajo y un Plan Anual de Trabajo.

Con respecto a la ejecución general del proyecto, el *Calendario de Ejecución* es una herramienta importante[12]: es un documento de planificación y de seguimiento administrativo que cubre “hitos” administrativos y marca secuencias de las fases preparatorias a la realización y la evaluación del proyecto. Permite controlar cómo se llega a dichos hitos y observar si hay retrasos.

Durante la Ejecución, puede suscitar la necesidad de revisar la planificación teniendo en cuenta, por ejemplo, que el período que quede no sea suficiente para ejecutar ciertas obras, estudios, etc. El Calendario de Ejecución también debe actualizarse por el gestor operativo y debe acompañar los informes de avance. Los Desfases se señalarán en este contexto. Los planes de trabajo están orientados a los objetivos e incluyen un calendario de recursos mientras que el Calendario de Ejecución indica las partidas presupuestarias que necesitan compromisos presupuestarios y/o licitación y destaca los hitos administrativos, como los informes por ejemplo, de los que dependen los pagos.

[12] Esta tabla presenta un modelo de “mejor práctica” cuyo uso no se ha generalizado.

Tabla 6: Ejemplo de Calendario de Ejecución

Calendario de Ejecución (para un proyecto de cuatro años)

Fech e primera preparación **dd/mm/aa** **02.01.00** **Última fecha de modificación** **dd/mm/aa** **01.07.03**

		Número de proyecto		Título de proyecto			
		Preparación de proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Post proyecto
		E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D
Fecha de confirmación		X					
Acuerdo financiero firmado			X				
Estudio de pre-factibilidad	Planificación inicial*						
	Ejecución/planificación**						
Estudio de factibilidad	Planificación inicial*	xxx					
	Ejecución/planificación**	xxx					
TA	Planificación inicial*		xxxx				
	Ejecución/planificación**						
Abastecimiento con recursos	Planificación inicial*		xxxxxxxxxx				
	Ejecución/planificación**						
Obras de construcción	Planificación inicial*		xxxxxxxxxxxxx				
	Ejecución/planificación**						
Capacitación de plantilla	Planificación inicial*		xxxxxx				
	Ejecución/planificación**						
Informes	Planificación inicial*		I	T T A T	T T A T	T T A F	
	Ejecución/planificación**			*I T*	*T A T T*	*T A T T F*	
Evaluaciones	Planificación inicial*			xxx		xxx	
	Ejecución/planificación**						
Fin de proyecto	Planificación inicial*						
	Ejecución/planificación**						

* Planificación inicial del primer esbozo de un calendario de ejecución (fecha: dd/mm/aa)
** Estado de ejecución hasta la fecha dd/mm/aa y planificación actual para el período restante

Notas:

Planificación inicial:		
Duración de licitación planificada		xxxxxxxx
Duración de contrato planificada		
Entrega de informe planificada		
1	Informe de Inicio	I
2	Informe Trimestral	T
3	Informe Anual	A
4	Informe Final	F

Estado actual de ejecución y de planificación para el período restante:		
Licitación realizada/planificada para el período restante		
Contratos realizados/planificados para el período restante		
Informe entregado/ entrega planificada para el período restante:		
1	Informe de Inicio	*I*
2	Informe Trimestral	*T*
3	Informe Anual	*A*
4	Ir Informe Final	*F*
Posible extensión		

2.7.4.1. ¿Qué es el seguimiento?

El seguimiento del proyecto forma parte íntegra de la gestión cotidiana. Facilita datos que sirven para identificar y solucionar los problemas de ejecución y evaluar los progresos del proyecto. El Marco Lógico, el Calendario de Ejecución y los Calendarios de Actividades y Recursos constituyen la base del seguimiento. Los aspectos siguientes deben ser objetos de un *seguimiento regular*:

¿Qué hace falta "seguir"?

- ¿Cuáles son las Actividades en curso? ¿Han progresado (por ejemplo, de una semana a otra)?
- ¿Con qué ritmo se utilizan los medios y ocurren los costes con respecto a los progresos en la ejecución (por ejemplo, por mes)?
- ¿Se realizan los Resultados deseados? (por ejemplo, por trimestre)? (eficacia)
- ¿En qué medida dichos Resultados contribuyen al Objetivo Específico (por ejemplo, un análisis semestral)? (eficiencia)
- ¿Cuáles son los cambios que han ocurrido en el entorno del proyecto? ¿Se han plasmado las Hipótesis?

El gestor operativo verifica cómo se han alcanzado los objetivos y analiza los cambios en el entorno del proyecto acerca de las partes interesadas, de las estrategias y políticas locales. Si el proyecto no progresa, hace falta optar por acciones correctoras. Se debe añadir toda acción adicional en el informe de avance siguiente.

2.7.4.2. Informes de avance

Durante el período de arranque del proyecto, deben establecerse mecanismos de comunicación para garantizar que la información necesaria se genera y utiliza a tiempo y de manera eficaz. En ese sentido, los dos tipos de mecanismos importantes son:

- La *revisión de los progresos* - se trata de reunirse regularmente para comparar los progresos con la planificación. Es una oportunidad para presentar informes escritos y discutirlos o simplemente para hacer una evaluación oral rápida de los asuntos y problemas que se plantean.
- Los *informes de avance del proyecto* - son resúmenes periódicos del grado de avance del proyecto, que contienen información clave procedente de los indicadores físicos y financieros incluidos en el marco lógico, el Calendario de Actividades y de Recursos.

Se suele redactar los informes de avance en un formato estándar que permite la comparación entre los informes presentados. Los informes de avance proporcionan datos actualizados que sirven para comparar las realizaciones basándose en el marco lógico a partir de los indicadores y los hitos:

¿Cómo se presenta un informe?

Datos sobre *realizaciones esperadas,* comparados con
→ Datos sobre realizaciones efectivas, para identificar...
→ desviaciones importantes con respecto al plan, para que sirvan de base a...
→ la identificación de problemas y oportunidades, a fin de determinar...
→ acciones correctoras y alternativas.

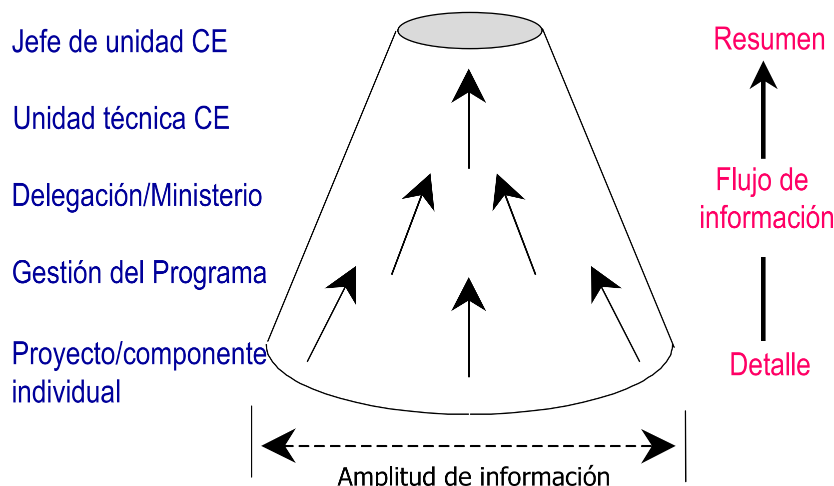
El capítulo 5.3.4 describe los formatos y los tipos de informes.

2.7.5. Seguimiento de la Ejecución al nivel de la CE y al nivel del país socio

¿Quién necesita la información?

Es importante relacionar las necesidades de información con los diferentes niveles de la estructura de la gestión. En realidad, el nivel de precisión de la información necesaria y la frecuencia de los informes variarán según el nivel de gestión. Este principio está ilustrado en la figura a continuación.

Figura 8: Necesidades en materia de información y niveles de gestión



Los datos facilitados en los informes de avance resultan muy útiles para los expertos que trabajan in situ. Los demás necesitarán información agregada y un juicio más independiente de los progresos para iniciar las acciones correctoras a su nivel, llegado el caso.

El el contexto de la CE, se suele utilizar distintos *sistemas de monitoreo externo* para recoger datos sumarios acerca de los proyectos de ayuda exterior financiados por la Comisión[13]. En principio, a estos niveles, se deben plantear las mismas preguntas que las que se aplican al seguimiento interno aunque no se necesiten todos los detalles. El seguimiento externo no sólo radica en la eficacia y eficiencia (incluso en las Hipótesis) sino también en las preguntas relativas a la pertinencia, el impacto y la sostenibilidad en general[14]. El seguimiento interno/al nivel del proyecto y el seguimiento externo ambos permiten que las decisiones basadas en las observaciones y las recomendaciones se tomen a su tiempo con un impacto directo y rápido en la gestión del proyecto.

[13] Los expertos externos en materia de seguimiento son contratistas encargados de analizar el avance del proyecto, efectuar visitas in situ de los proyectos y preparar informes de seguimiento, que se someterán a los que se encargan de la supervisión de la ejecución (gestores operativos y delegaciones, institución asociada, etc.). Contribuyen a un seguimiento independiente sobre el avance del proyecto y a la colaboración con las partes comprometidas para identificar los problemas de ejecución.

[14] Las fiches de seguimiento de dichos sistemas de monitoreo externo contienen todas las preguntas pertinentes acerca del seguimiento.

2.8. Evaluación

2.8.1. Introducción

La evaluación es “una función que consiste en la apreciación, cuanto más sistemática y objetiva, de un proyecto en curso o terminado, de un programa o de un conjunto de líneas de acción, su diseño, su ejecución y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficacidad, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación tendría que proporcionar informaciones fiables y útiles que permitan integrar las enseñanzas de los mecanismos de toma de decisiones tanto de los países asociados como de los donantes ”[15].

Se puede realizar una evaluación durante la ejecución (“evaluación a término medio o intermediaria”), al final de un proyecto (“evaluación final”), o después de su conclusión (“evaluación ex post”), para adaptar la orientación del proyecto o sacar enseñanzas para los proyectos futuros y la programación futura. *La “evaluación ex ante”*[16] se refiere a estudios durante las fases preparatorias del ciclo del proyecto (estudios de prefactibilidad y estudio de factibilidad). El punto 2.5 describe estos tipos de estudio.

Una misión típica de evaluación dura varias semanas en el país asociado con un período ulterior más corto en la Unión Europea. Los principios llave de la evaluación están enumerados a continuación:

Figura 9: Principios llave de la Evaluación

Principios llave de evaluación

- *Imparcialidad e independencia* del proceso de evaluación a partir de la elaboración de políticas, del suministro y de la gestión de la asistencia (= separación de la evaluación y responsabilidad para un proyecto/programa o una política)
- *Credibilidad* depende de la experiencia y de la independencia de los evaluadores & la *transparencia* lograda mediante un proceso abierto. Los Resultados tendrían que ser ampliamente comunicados. Se deben separar las constataciones y las recomendaciones.
- *Utilidad:* Resultados relevantes y presentados de manera clara y breve, destacando los intereses y las necesidades de los distintos actores, de acceso fácil, en el período de tiempo establecido y en el momento apropiado → mejor toma de decisión
- *Participación de las partes interesadas* (organizaciones donantes, países asociados, etc.), en la medida de lo posible: las visiones y competencias de los grupos concernidos forman parte integrante de la evaluación; involucramiento de todos los actores → fortalecimiento de capacidades

CAD, OCDE (1991)

2.8.2. Evaluación y responsabilidades respectivas

En el ámbito de los programas de cooperación externa de la CE existen dos tipos de evaluaciones:

1. *Evaluación de proyectos individuales:* EuropeAid es responsable de la evaluación de proyectos individuales y se encarga de mandar una copia de cada informe de evaluación completo al servicio que mantiene la base de datos de todas las evaluaciones. Los estudios de evaluación están financiados mediante los presupuestos de los proyectos/programas.

[15] OCDE / CAD, 1998: Resumen de los Principios del CAD para la Evaluación de la Cooperación al Desarrollo.

[16] Vease http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/ex_ante_guide_en.pdf para una guía.

2. *Evaluación de los resultados de las políticas y de los programas sectoriales, nacionales y regionales, de los avances de la programación y de la combinación de políticas:* La unidad H/6 de EuropeAid bajo la autoridad directa del Comité Directivo de EuropeAid se encarga de este tipo de evaluación. Dicha unidad integra los resultados de las evaluaciones en el proceso de toma de decisión y de programación.

La unidad de Evaluación tiene un presupuesto separado y es totalmente independiente de los servicios operativos. Actúa, entre otro, como *servicio de asesoría*:

- Al nivel de las evaluaciones de proyectos, sirve para orientar los servicios según las solicitudes en cuanto a los términos de referencia, la selección de los consultores y la calidad de la versión provisional de los informes.
- La unidad participa en las acitividades del Grupo Interservicio de Apoyo a la Calidad (Inter-Service Quality Support Group (i-QSG), en inglés) que se centra en la programación mientras que los "Grupos Operativos de Apoyo a la Calidad" (Office Quality Support Groups, en inglés) se encargan principalmente de verificar la calidad del diseño de las operaciones financiadas.

2.8.3. Tipos de Evaluaciones

Las evaluaciones pueden efectuarse:

1. cuando el proyecto está en curso: dichas evaluaciones intermediarias suelen realizarse a término medio (*evaluación a término medio*), para examinar los progresos y proponer adaptaciones del diseño del proyecto durante el período restante de la ejecución;
2. al final del proyecto (*evaluación final o de fin de proyecto*) para documentar los recursos utilizados, los resultados y los progresos con respecto a los objetivos. Sirve para sacar lecciones del proyecto que puede utilizarse para mejorar los diseños de los futuros proyectos;
3. unos años después de la ejecución (*evaluación ex post*) para concentrarse en el impacto.

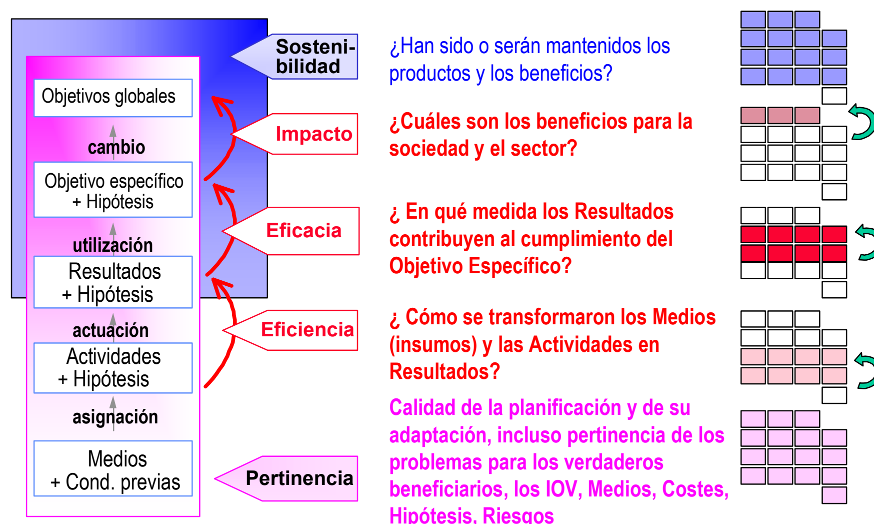
2.8.4. Criterios de Evaluación

Las evaluaciones financiadas por la CE siguen los criterios de evaluación del CAD relacionados con el marco lógico.

Tabla 7: Criterios de Evaluación de la CE

Pertinencia	La adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas que se supone se van a resolver y al entorno físico y político en el que se realiza el proyecto, incluso una evaluación de la calidad de la preparación y del diseño del proyecto – o sea el carácter lógico y completo del proceso de planificación del proyecto, y la lógica y coherencia internas del diseño del proyecto.
Eficiencia	El hecho de que los Resultados hayan sido realizados a un coste razonable: cómo los insumos/medios han sido convertido en Resultados, en términos de calidad, de cantidad y de tiempo, y la calidad de los Resultados realizados. Suele requerir la comparación de enfoques alternativos para realizar los mismos resultados y asegurarse de que el proceso más eficaz haya sido adoptado.
Efectividad	Una evaluación de la contribución de los resultados a la consecución de la finalidad del proyecto y de la manera en que las Hipótesis han influido en los logros del proyecto
Impacto	El efecto del proyecto en su entorno global, y su contribución a los grandes objetivos sectoriales resumidos en los Objetivos Globales del Proyecto y a los objetivos políticos más amplios de la CE.
Sostenibilidad	La probabilidad de mantenimiento de la serie de ventajas derivadas del proyecto, en particular, la continuación de sus actividades y la consecución de resultados, principalmente en lo relativo a los factores de desarrollo del apoyo político, los factores económicos y financieros, los aspectos socioculturales, la cuestión de la igualdad de sexos, la idoneidad de la tecnología, los aspectos ecológicos y la capacidad institucional.

Figura 10: Conectar los criterios de evaluación con el marco lógico



2.8.5. ¿Qué diferencia hay entre Seguimiento, Evaluación y Auditoría?

Suele haber una confusión en cuanto a lo que son el seguimiento, la evaluación y la auditoría, cuándo y cómo se distingan y cómo se delimita uno de otro. Las figuras siguientes definen y comparan los tres términos según su uso en el contexto de la cooperación externa de la CE.

Figura 11: Comparación del Seguimiento, de la Evaluación y de la Auditoría

Evaluación, Seguimiento y Auditoría (1)

	Evaluación:
¿De qué se trata?	Principalmente, del análisis de la **eficacia**, de la **eficiencia**, del **impacto**, de la **pertinencia** y de la **sostenibilidad** de las políticas y de las operaciones de ayuda
¿Cómo?	Análisis detallado
¿Quién(es)?	**Evaluadores externos** especializados en las áreas evaluadas
¿Cuándo?	Esencialmente, **una o dos veces, evaluación final o evaluación ex post**, sacando enseñanzas de las experiencias pasadas para orientar las políticas y la programación futura e integrarlas en la ejecución: **evaluación a término medio** para reorientar la ejecución

Evaluación, Seguimiento y Auditoría (2)

	Seguimiento:
¿De qué se trata?	Principalmente, del análisis de la **eficacia** y de la **eficiencia** (comparando los Resultados logrados y los Resultados previstos (metas), tarea sistemática de gestión
¿Cómo?	**Análisis rápido y continuo**, inmendiatamente útil para mejorar las acciones en curso; de mayor importancia para mejorar el avance de un proyecto/programa
¿Quién(es)?	**Interno y externo** (personal, expertos responsables del seguimiento, etc.)
¿Cuándo?	**De manera regular**, varias veces al año

Evaluación, Seguimiento y Auditoría (3)

	Auditoría:
¿De qué se trata?	Tradicionalmente, se suele verificar la conformidad de las **operaciones y declaraciones financieras** con las obligaciones legales y contractuales. Una mejor gestión financiera también puede contribuir a unas acciones corrientes y futuras. Más recientemente: la *auditoría de los avances* cubre mejor los aspectos de eficacia y de buena gestión
¿Cómo?	Verificación de cuentas financieras (auditoría financiera)
¿Quién(es)?	Auditores profesionales externos
¿Cuándo?	Durante o después de la ejecución

2.8.6. Informes de Evaluación: Estructura y Componentes

El *informe de evaluación* debe reflejar los criterios de evaluación mencionados arriba, teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto, el período en que se realiza la evaluación, y los usuarios para los que se prepara el informe. Se debe recordar que las necesidades de información varían mucho de un tipo de usuario a otro. Al preparar los términos de referencia, es necesario decidir la *importancia relativa* de cada criterio de evaluación para un estudio dado: una evaluación a término medio suele centrarse en los aspectos de eficiencia (mientras que las cuestiones de impacto no sean de mayor importancia); las evaluaciones ex post pueden centrarse en los aspectos de impacto y de sostenibilidad. De todos modos, las *conclusione*s deben basarse en el análisis, y el vínculo entre las *recomendaciones* y las *conclusiones* debe ser claro. Las recomendaciones deben ser relacionadas con el proyecto o con proyectos similares en el futuro según el tipo de evaluación.

Un formato estándar de evaluación incluyendo comentarios explicativos está disponible en el Internet[17]. Sin embargo, la estructura de un informe de evaluación debe determinarse principalmente en su finalidad primaria y sus grupos meta/usuarios. Un informe de evaluación suele contener las secciones siguientes:

Tabla 8: Estructura de un Informe de Evaluación

I - Resumen	Debe ser formulado de manera compacta para utilizarse como un documento separado. Debe ser corto, cinco páginas como máximo. Debe centrarse en los puntos analíticos más importantes, indicar las mayores conclusiones, las lecciones adquiridas y las recomendaciones específicas. Se debe apuntar las referencias al número de la página o del parágrafo correspondiente en el texto principal que siga.
II – Texto principal	El texto principal debe empezar con una introducción que describa el proyecto o el programa que se evalúa y los objetivos de la evaluación. El núcleo del informe debe seguir los cinco criterios de evaluación describiendo los hechos e interpretándolos o analizándolos según las preguntas llave que corresponden a cada criterio.
III – Conclusiones y Recomendaciones	Deben presentarse en un capítulo separado. Si resulta posible, una recomendación debería corresponder a cada conclusión llave. La naturaleza de las conclusiones llave varía y suele cubrir los aspectos de los criterios de evaluación. El verdadero valor de una evaluación depende de la calidad y de la credibilidad de las recomendaciones propuestas. Las Recomendaciones deberían ser realistas, operativas y pragmáticas en lo posible.. Las recomendaciones deberían ser orientadas a audiencias de todos los niveles.
IV – Anexos	• Términos de referencia de la evaluación • Nombres de los evaluadores y de sus empresas (CVs deberían ser añadidos pero resumidos y limitados a 1 página por persona) • Metodología para el estudio (fases, métodos de recogida de datos, muestreo; etc.) • Marcos lógicos (original y mejorado/actualizado) • Plan del sitio del proyecto, si resulta necesario • Lista de personas/organizaciones consultadas • Literatura y documentación • Otros anexos técnicos (por ejemplo, análisis estadísticas) • Resumen DAC de 1 página en el formato establecido en el contrato y adjuntado al documento.

2.8.7. Gestión del proceso de evaluación: Una visión general

La gestión de una evaluación suele suponer las tareas principales siguientes para el “gestor de la evaluación”:

Tareas principales

Identificar la necesidad de realizar la evaluación y seleccionar los temas/cuestiones para evaluar.

Diseñar la evaluación, incluso la elaboración de los TdR.

17 http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm

Preparar los documentos de licitación para el estudio de evaluación y seleccionar el contratista en conformidad con las reglas existentes.

Organizar el briefing del contratista y de las demás partes comprometidas que apoyan la misión de evaluación.

Producir un informe de evaluación de calidad y la difusión de los hallazgos y las-recomendaciones que resulten de la evaluación.

Fomentar el uso de los hallazgos que resulten de la evaluación.

Según la concentración, el resultado previsto de una evaluación es la decisión de:

- continuar la ejecución como planificada o de adaptar su orientación, o en los peores casos, parar el proyecto (evaluación a medio término);
- tener en cuenta ese tipo de proyecto en la programación o en la identificación futura de proyectos similares (evaluaciones de fin de proyecto o ex post);
- integrar los resultados de la evaluación en la definición de políticas, de estrategias de cooperación, y en la programación e identificación futura – en el caso de las evaluaciones sectoriales, temáticas o que cubran varios sectores.

¿Qué hacer con los hallazgos?

Las evaluaciones suelen ser inútiles si no se utilizan. Las cuestiones llave siguientes deberían garantizar la diseminación de la información y el uso ulterior e integración de los hallazgos de la evaluación en el futuro en la programación, la identificación o la ejecución:

- La evaluación es un proceso consultivo: se debería consultar a las partes interesadas principales permanentemente para garantizar su participación, fomentar su apropiación de la evaluación y de los resultados, mediante, por ejemplo:
  - ⇒ Consulta durante la identificación de los temas
  - ⇒ Consulta durante la preparación de los TdR
  - ⇒ Sesión de briefing
  - ⇒ Discusiones continuas con los evaluadores externos y seguimiento de los evaluadores externos
  - ⇒ Debriefing en el país
  - ⇒ Debriefing en Bruselas
- Los gestores de evaluación se encargan de informar de manera adecuada los servicios, las delegaciones y otras organizaciones muy involucradas de los progresos realizados en cada etapa clave de la evaluación.
- La evaluación necesita una difusión de los resultados, por ejemplo mediante talleres o seminarios. Se suele comunicar y transmitir a las partes principales comprometidas en el proyecto evaluado los hallazgos de la evaluación. En cuanto a las evaluaciones efectuadas por la Unidad Evaluación de EuropeAid, dicha unidad publica en el Internet los resúmenes y los informes completos de las evaluaciones (http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/program/index.htm).
- La evaluación necesita buenos mecanismos de retorno de la información: los Grupos de Apoyo a la Calidad (Quality Support Groups) verifican si los hallazgos han sido incorporados en las propuestas de proyectos.

Utilizar los talleres para la diseminación

2.8.8. Estudios de evaluación: Procedimientos en breve

Los *estudios de evaluación* tratados por la Unidad de Evaluación están divididas en las actividades mayores siguientes – la mayoría de dichas actividades también son pertinentes para los estudios manejados por otros servicios, como las evaluaciones de proyectos o programas:

1. Primera reunión de *briefing* entre los consultores y los servicios de la CE en Bruselas, incluso para aclarar los términos de referencia.
2. Fase de investigación administrativa (desk): los consultores establecen *contacto directo* con los servicios para efectuar una investigación administrativa inicial, incluso la recogida de todos los documentos y todas las discusiones pertinentes con los servicios.
3. Preparación y sumisión del *Informe de Arranque* a la aprobación del gestor de la evaluación (o de otros servicios), indicando el enfoque metodológico propuesto

para las fases in situ y de síntesis (informe). Si los programas/proyectos avisitar por los evaluadores no han sido identificados desde el principio, pero han sido decididos basándose en el informe de arranque tras discusiones con los servicios competentes y las delegaciones, el gestor de la evaluación informa dichos servicios y dichas delegaciones de las decisiones confirmadas relativas a las visitas lo antes posible e indican las necesidades y restricciones específicas.

4. Los *consultores contactan las delegaciones directamente* para determinar el calendario exacto final y (llegado el caso) los proyectos y la organización de las visitas, informando los gestores contractuales competentes.
5. Los *consultores viajan al/a los país(es) determinado(s)*, se reúnen para un briefing con la delegación y llevan a cabo visitas de terreno y las demás investigaciones y discusiones.
6. Antes de regresar de su misión, los *consultores organizan una reunión de debriefing* con las partes involucradas en el país para comunicarles los hallazgos y las recomendaciones provisionales.
7. Los *consultores preparan la versión provisional del informe final*, incluso los hallazgos y las recomendaciones clave.
8. Los consultores participan en un *debriefing detallado* sobre sus principales hallazgos y recomendaciones con el gestor de la evaluación y los otros servicios competentes (invitados por el gestor del contrato).
9. Los consultores preparan la versión final del informe y lo someten a la Unidad.
10. Si el gestor del contrato está satisfecho de la *calidad profesional general de la primera versión del informe y de su conformidad con los términos de referencia*, lo transmite a los servicios competentes y la delegación para que lo comenten. La delegación se encarga de transmitirlo a las partes interesadas en el país.
11. Al recibir en el plazo estipulado los comentarios de los distintos servicios, de la delegación y de las otras entidades concernidas, la *Unidad los verifica y los manda a los consultores* con sus propios comentarios y toda revisión del texto para incorporar.
12. Basándose en dichos comentarios, los consultores terminan su informe, lo envían a la Unidad, que se encargará de verificar que los comentarios hayan sido integrados de manera razonable, que los términos de referencia hayan sido respetados y se hayan mantenido un buen nivel profesional de precisión, de equilibrio, de penetración, de realismo y de formulación clara.
13. *La Unidad prepara un corto resumen "EvInfo" (1-2 páginas) en el formato establecido en el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE*.
14. *La Unidad distribuye el informe y el resumen EvInfo a todos los servicios adecuados, las delegaciones y otras partes interesadas*. Se suele mandar dichos documentos acompañados de una nota de un miembro del personal de EuropeAid.
15. La Unidad *publica el informe y el resumen* en el Internet.
16. *La Unidad inicia los procedimientos convenidos de seguimiento, de información y de diseminación* (seminarios, talleres, etc.), en colaboración con los consultores.
17. Para las evaluaciones principales, la Unidad prepara una ficha contradictoria ("*fiche contradictoire")* con las respuestas relacionadas con las recomendaciones principales de la evaluación de los distintos servicios, la delegación, y a veces, de otras entidades involucradas en el proyecto/programa; tras aprobación del Director General, dicha ficha también se publica en el Internet con el informe y el resumen.

Como mencionado arriba, se suele aplicar las mismas etapas para las evaluaciones tratadas por otros servicios que la Unidad de Evaluación. En el caso de las evaluaciones procedentes de las delegaciones, por ejemplo, la publicación no resulta tan pertinente que el seguimiento y las recomendaciones.

3. EL MÉTODO DEL MARCO LÓGICO – UN INSTRUMENTO DE DISEÑO Y DE GESTIÓN DE PROYECTOS

3.1. El Método del Marco Lógico: Introducción

El MML; sólo un instrumento

El instrumento central de la GCP para la planificación y la gestión de proyectos se llama el *Método del Marco Lógico (MML)*. El *MML* es una técnica para identificar y analizar una situación dada, y definir los objetivos y las actividades que puedan mejorar dicha situación. Tras la preparación de un proyecto o programa, el MML es el instrumento llave de gestión para el seguimiento durante la ejecución y la evaluación. Sirve de base para los Calendarios de Actividades y el desarrollo de un sistema de seguimiento, y un marco para la evaluación. Tiene un papel crucial en cada fase del ciclo.

Las partes interesadas deberían ser involucradas en la planificación lo más posible. Supone trabajos de grupo y competencias de facilitación por parte de los planificadores del proyecto. Para que se utilice de manera eficiente, el MML viene acompañado de los instrumentos de análisis técnico, económico, social y medioambiental. Los instrumentos utilizados en la Comisión incluyen la Evaluación del Impacto Ambiental, el Análisis del Impacto del Género, y el Análisis Financiero y Económico.

El MML empieza con un proceso analítico y proporciona una estructura para presentar los resultados de dicho proceso. Facilita:

- que se determine de manera sistemática y lógica el nivel de los objetivos de los proyectos/programas y su relación mutua;
- que se indique si pueden ser realizados o no;
- que se sigan los factores exteriores al campo del proyecto/programa que influyen en su éxito.

Figura 12: El Marco Lógico

El Marco Lógico

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costes	
				Condiciones previas

Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz (“Marco Lógico”) que describe en 16 casillas de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto y resume

- *por qué* se ejecuta el proyecto (Lógica de Intervención)
- *qué intenta realizar el proyecto (Lógica de Intervención e Indicadores)*
- *cómo se realizará el proyecto (Actividades y Medios)*
- *cuáles son los factores externos que influencian el éxito del proyecto (Hipótesis)*

- *dónde se encuentra la información necesaria para evaluar el éxito del proyecto (Fuentes de Verificación)*
- *cuáles son los medios necesarios (Recursos)*
- *cuánto costará el proyecto (Costes)*
- *cuáles son las condiciones previas que deben realizarse antes del arranque del proyecto (Condiciones previas)*

3.2. El Método del Marco Lógico: Dos etapas

Los proyectos intentan solucionar problemas de los beneficiarios. Un proyecto planificado de manera apropiada y orientado a los problemas reales de los beneficiarios no puede realizarse sin un análisis de la situación existente. El *MML es un proceso evolutivo e iterativo* empezando con el análisis detallado de una situación existente como base para la planificación ulterior.

El MML: Analisar y planificar

La elaboración de un marco lógico se divide en dos etapas, que vienen desarrollándose poco a poco en las fases de Identificación y de Instrucción del ciclo del proyecto:

1. La etapa de análisis (Análisis del Contexto/de la Situación), en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la "situación futura deseada" y para seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos / programas son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta / beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar:
   - ⇒ el análisis de partes interesadas
   - ⇒ el análisis de problemas (imagen de la realidad)
   - ⇒ el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor)
   - ⇒ el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)
2. La etapa de planificación en la que los resultados del análisis se convierten en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora el marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y programados (véase el capítulo 3.4.8 relativo a los calendarios de actividades y de recursos).

Figura 13: El Método del Marco Lógico

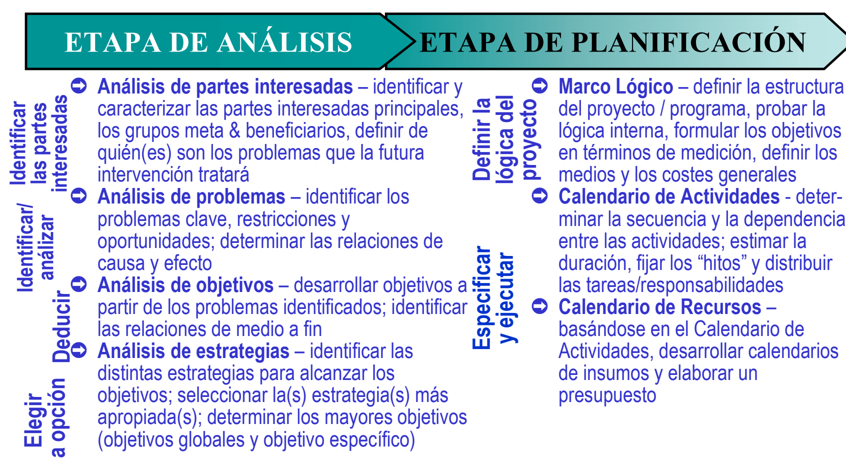


Tabla 9: Terminología utilizada en la CE: Partes Interesadas, Beneficiarios, Grupos Meta y Asociados del Proyecto

1. **Partes interesadas:** Individuos o instituciones que pueden afectar o ser afectadas – directa o indirectamente, positiva o negativamente – por los resultados de los proyectos o programas.
2. **Beneficiarios:** Quienes se benefician de una u otra manera de la ejecución del proyecto. Se pueden destacar distintos grupos:

(a) **Grupo(s) meta:** grupo / entidad que el proyecto afectará directamente y positivamente al nivel del objetivo específico;

(b) **Beneficiarios finales:** los que benefician del proyecto a largo plazo al nivel de la sociedad o de un sector de manera amplia, por ejemplo, los "niños" tras el incremento de los gastos relativos a la salud y a la educación, los "consumidores" tras unas mejores producción y comercialización agrícolas.

3. **Asociados del proyecto:** quienes ejecutan los proyectos en el país.

3.3. Etapas del análisis

3.3.1. Análisis de las partes interesadas

Una parte interesada puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. Para optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar sus impactos negativos, el análisis de las partes interesadas permite identificar cualquier parte susceptible de ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto y la manera en la que es / son afectada(s). Se insiste en que el análisis de las partes interesadas se efectúe al inicio de las fases de identificación y de instrucción de un proyecto.

¿Porqué considerar las partes interesadas?

En todas las sociedades, existen diferencias entre los papeles y las responsabilidades de las mujeres y de los hombres, en cuanto a su acceso a los recursos, al control de dichos recursos y a su participación en la toma de decisiones. Por todas partes, las mujeres y los hombres no tienen un acceso equitativo a los servicios (p. ej. medios de transporte, salud, educación) y a las oportunidades de la vida económica, social y política. Las desigualdades entre mujeres y hombres impiden el crecimiento económico y pesan sobre el desarrollo. El no tomar en cuenta los aspectos de género de manera adecuada puede comprometer a la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos y programas, incluso puede acentuar involuntariamente las desigualdades existentes. Resulta vital analizar las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres e tomarlas en cuenta en la intervención, sus objetivos, sus estrategias y la asignación de recursos. El análisis de las partes interesadas debe identificar sistemáticamente todas las *diferencias entre mujeres y hombres*, los intereses, los problemas y los potenciales específicos de las mujeres y de los hombres dentro de las partes interesadas.

3.3.1.1. ¿Cómo analizar?

La tabla siguiente presenta las etapas de base para obtener una visión global de la situación.

Tabla 10: ¿Cómo se analizan las partes interesadas?

1. Identificar las distintas partes interesadas, distinguiendo entre hombres y mujeres, que: (a) puedan ser afectadas por el proyecto; (b) que pueda afectar el proyecto; (c) que puedan convertirse en socios útiles para el proyecto aunque el proyecto pueda ser ejecutado sin su contribución; (d) que puedan convertirse en socios conflictivos que consideran el proyecto como una amenaza ante sus papeles e intereses; (e) que serán involucradas en el proyecto por cierto. 2. Clasificarlas según su papel, distinguiendo entre hombres y mujeres: (a) ¿Se supone que la parte interesada (organización, grupo de personas, etc.) trabajará en el proyecto, lo cofinanciará o sacará beneficios del proyecto? (b) ¿Es una organización de apoyo? (c) ¿Tiene una función de control, etc.? 3. Caracterizarlas desde el punto de vista organizacional y social, con una perspectiva de género: (a) ¿Cuáles son sus características sociales y económicas? (b) ¿Cómo están estructuradas/organizadas? ¿Cómo se toman las decisiones? (c) ¿Cuál es su estatuto? 4. Analizarlas según sus expectativas y relaciones, con una perspectiva de género: (a) Identificar sus intereses y expectativas en el proyecto (b) Analizar los vínculos y relaciones entre las distintas partes interesadas. 5. Caracterizar su sensibilidad con respecto a los aspectos transversales (igualdad entre mujeres y hombres, protección del medio ambiente, etc. – hombres y mujeres) (a) ¿Son sensibles a dichos aspectos? (b) ¿Consideran un impacto de sus tareas y actividades en dichos aspectos? 6. Evaluar los potenciales, los recursos y las capacidades de las partes interesadas (mujeres y hombres): ¿Cuáles son sus fuerzas existentes que puedan servir de base a la construcción del proyecto? ¿Cuáles son las contribuciones potenciales en las que se pueda basar la construcción del proyecto? ¿Cuáles son sus debilidades para tomar en cuenta en el proyecto? 7. Formular conclusiones y recomendaciones para el proyecto; ¿Cómo tener en cuenta al grupo? ¿Cuáles son las acciones posibles? ¿Cómo tratar con el grupo?

En cierto punto del proceso de análisis, se decide cuáles son los objetivos que el proyecto debe adoptar, o sea que se determina cuáles son los intereses y las opiniones prioritarias. Sería ideal llegar a un consenso entre las partes interesadas – sin embargo, sería más realista intentar conseguir un compromiso entre los puntos de vista e intereses de las distintas partes interesadas, aunque pueda resultar más oportuno a veces concentrarse en las prioridades de las partes interesadas principales en vez de buscar un compromiso al que “nadie se compromete realmente”. Al definir los objetivos, es importante determinar juntos y de manera transparente las visiones e intereses prioritarias. Hay que prestar atención a los conflictos potenciales que puedan resultar de las prioridades establecidas. Se debe averiguar dónde pueden ocurrir los conflictos, cómo se puede evitarlos o moderarlos y qué impacto pueden tener en el proyecto si no se pueden evitar o moderar los conflictos.

Revisar el análisis de las partes interesadas regularmente

De manera ideal, el proyecto/programa debería ser diseñado en un taller de planificación participatorio, con los representantes de las mayores partes interesadas garantizado una representación equilibrada entre los intereses de las mujeres y los de

los hombres. Cuando los marcos lógicos se revisan durante la vida de un proyecto, el análisis original de las partes interesadas también debería ser revisado.

El análisis de las partes interesadas y el análisis de los problemas están muy conectados: sin los puntos de vista de las partes interesadas sobre un problema no se podría aclarar su naturaleza, ni sus necesidades, ni soluciones.

Los *hallazgos del análisis de las partes interesadas acompañan el proceso del MML y pueden considerarse como una "transparencia*" que permanece a lo largo de las distintas etapas del proceso de diseño del proyecto basándose en el MML y deberían ser utilizados como capa, sea para una elaboración más amplia o sea que sirvan de comparación durante las etapas del MML.

Figura 14: Ejemplo de Análisis de las Partes Interesadas

Análisis de las partes interesadas

Parte interesada	*Características* • *social, económica* • *diferencia entre mujeres y hombres* • *estructura, organización, estatuto* • *actitudes...*	*Intereses & expectativas* • *intereses, objetivos...* • *expectativas*	*Sensibilidad y respeto a los temas transversales (igualdad entre mujeres y hombres, protección del medio ambiente, etc.)*	*Potencialidades & deficiencias* • *Dotación en recursos* • *Conocimientos, experiencia...* • *Contribución potencial*	*Implicaciones y conclusiones respecto al proyecto* • *Acción eventualmente necesaria* • *Cómo tratar con el grupo*
Comunidad de pescadores	• Tradicionalmente fuente importante de ingresos para comunidades • Cooperativas pequeñas pero activas	• Condiciones básicas de vida son mantenidas • Disminución de ingresos por lo menos se estabiliza • Resistencia ante la limitación de los derechos a pescar	• Muy conscientes del impacto de la contaminación exterior en las zonas de pesca • Beneficios generados por la pesca son dirigidos más bien a los hombres	• Familiarizados con el río y la línea divisoria de aguas • Conocer los puntos críticos de la contaminación • Apoyo importante a las medidas de control de la contaminación	• Concientización cada vez más grande de las comunidades de pescadores • Incluir medidas de control de la contaminación
Industria x	• Factor económico importante (fuerte presión) • Ausencia de sindicatos • Fuerte presión & influencia sobre gobierno	• Maximizar el rendimiento • Interés por la reputación/imagen; fuerte resistencia ante pérdidas de rendimiento	• Poco conscientes del impacto de las aguas residuales sobre el ecosistema	• Recursos financieros para nuevas tecnologías • Potencial para ahorar recursos mediante tecnologías ecológicas	• Fomentar la toma de conciencia sobre el impacto de las aguas residuales en la región • Mejorar su reputación/ imagen mediante medidas establecidas por el proyecto
Hogares	• La mayoría de los hogares descargan los desperdicios & aguas residuales en el río, no son conscientes del peligro	• Obtener acceso a la red de aguas residuales • Organizarse para colectar las aguas residuales	• Conciencia muy limitada del impacto de los desperdicios y de las aguas residuales sobre el ecositema	• Con capacidad y deseo de pagar por los servicios	• Fomentar la toma de conciencia sobre las aguas residuales contaminadas en la región • Sensibilizar a los hogares a los costes de la protección medioambiental
Etc.					

3.3.1.2. Vincular el Análisis de las Partes Interesadas y las Etapas Ulteriores

Análisis de las partes interesadas: referencia permanente

El análisis de las partes interesadas y el análisis de los problemas son estrechamente conectados como parte del "Análisis de la Situación" inicial: sin las opiniones de las partes interesadas en una situación, los *problemas* y los potenciales no se aclararán (diálogo con las partes interesadas) y sin consultar a las partes interesadas sobre una situación, sus *opiniones* (intereses, potenciales, etc.) no se aclararán, sin el análisis de los potenciales, la acción ulterior del proyecto no se podría realizar por las partes interesadas.

Todas las etapas ulteriores que requieren la preparación de un Marco Lógico deben estar relacionadas con el *Análisis de las Partes Interesadas*, que se convierte en una referencia permanente. Cuando se revisa el Marco Lógico, se revisa el análisis de las partes interesadas, ya que el paisaje de las partes involucradas puede cambiar a lo largo del tiempo. El análisis de las partes interesadas no es una etapa de análisis aislada sino un proceso.

Identificar los problemas reales de los beneficiarios

3.3.2. Análisis de los problemas

El análisis de los problemas identifica los aspectos negativos de una situación existente. Permite establecer las *relaciones causa-efecto* entre los problemas existentes. Este procedimiento se divide en tres etapas:

1. Definir con precisión el marco y el tema del análisis.

2. Identificar los problemas mayores de los grupos meta y de los beneficiarios (¿cuál(es) es/son el/los problema(s)? o ¿de quién(es) es/son los problemas?).
3. Visualizar los problemas en un diagrama, llamado “árbol de problemas” o “jerarquía de problemas” para establecer las relaciones causa-efecto.

El análisis se presenta en forma de diagrama, en el cual por un problema dado los efectos se sitúan en la parte superior y sus causas en la inferior. Con este análisis se pretende identificar los obstáculos reales que las partes interesadas consideran como prioritarios e intentan vencer.

Este tipo de diagrama es cuanto más importante si se prepara en un taller con las partes interesadas (todas las personas conocen la situación), para establecer una visión comúnmente compartida de la situación.

Tabla 11: ¿Cómo establecer el árbol de problemas?

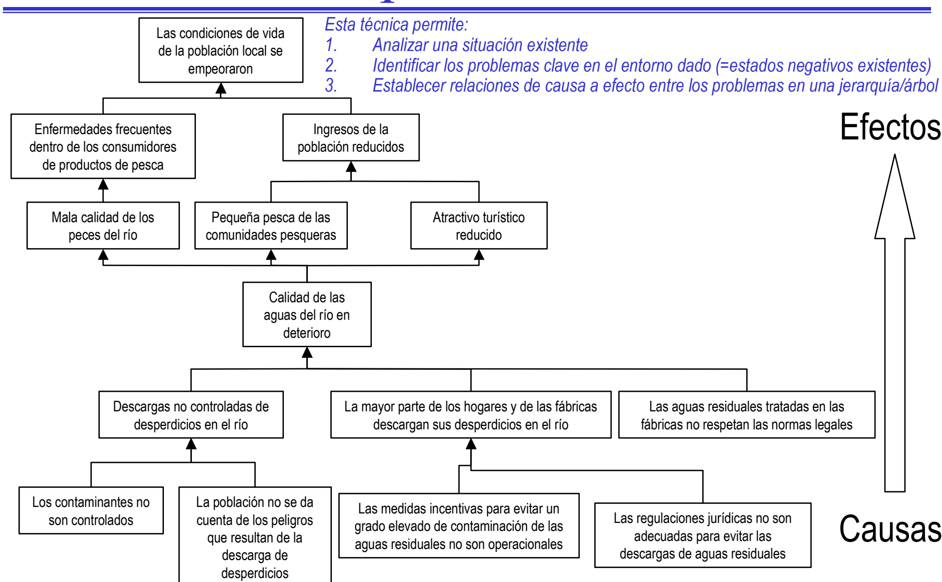
Etapa 1: Identificar los problemas mayores que existen en una situación precisa (brainstorming)Etapa 2: Elegir un problema central, que sirva de punto de partida
Etapa 3: Buscar los problemas relacionados con el problema central
Etapa 4: Establecer una jerarquía de las causas y de los efectos:
Los problemas directamente responsables del problema central deben figurar en la parte más baja.
Los problemas que tengan efectos directos en el problema central deben figurar en la parte más arriba.
Etapa 5: Completar de manera apropiada con los demás problemas
Etapa 6: Enlazar los problemas con flechas que destaquen las causas y los efectos
Etapa 7: Revisar el diagrama y verificar si es válido y completo

Note:

1. Problemas relativos a la formulación (palabras) de situaciones negativas
2. Identificar los problemas existentes y no los problemas futuros o imaginados
3. La posición del problema en la jerarquía no indica su importancia
4. Un problema no equivale a la ausencia de una solución, sino que es una situación negativa existente

El árbol de problemas completo representa una visión exhaustiva de la *situación negativa existente*:

Figura 15: Análisis de los problemas



Hay dos dificultades comunes experimentadas durante la identificación y el análisis de los problemas: la especificación inadecuada del problema y la declaración de 'soluciones ausentes':

¿Qué es un problema ?

- La especificación inadecuada del problema se produce cuando los detalles son insuficientes, de forma que no se comunica la verdadera naturaleza del mismo. Las expresiones como 'Gestión deficiente' deben desglosarse para poder comprender cual es exactamente el problema y analizar las causas subyacentes; por ejemplo, entre los problemas de gestión se podrían incluir un control financiero deficiente, la entrega con retraso de servicios esenciales, etc.
- Soluciones ausentes son una afirmación relativa al problema que no describe la actual situación negativa sino la ausencia de una situación deseada. Por ejemplo, 'Falta de personal cualificado' no describe el problema específico (la competencia de la plantilla es insuficiente o inadecuada) y supone el riesgo de predisponer a la intervención hacia la solución no existente ('formación'), cuando, de hecho, podría tratarse de una cuestión de contratación o gestión del personal.

3.3.3. Análisis de los objetivos

El análisis de los objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- describir la situación futura que prevalecerá una vez solucionados los problemas, con la participación de las partes interesadas;
- verificar la jerarquía de los objetivos;
- visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.

Proyectar el futuro

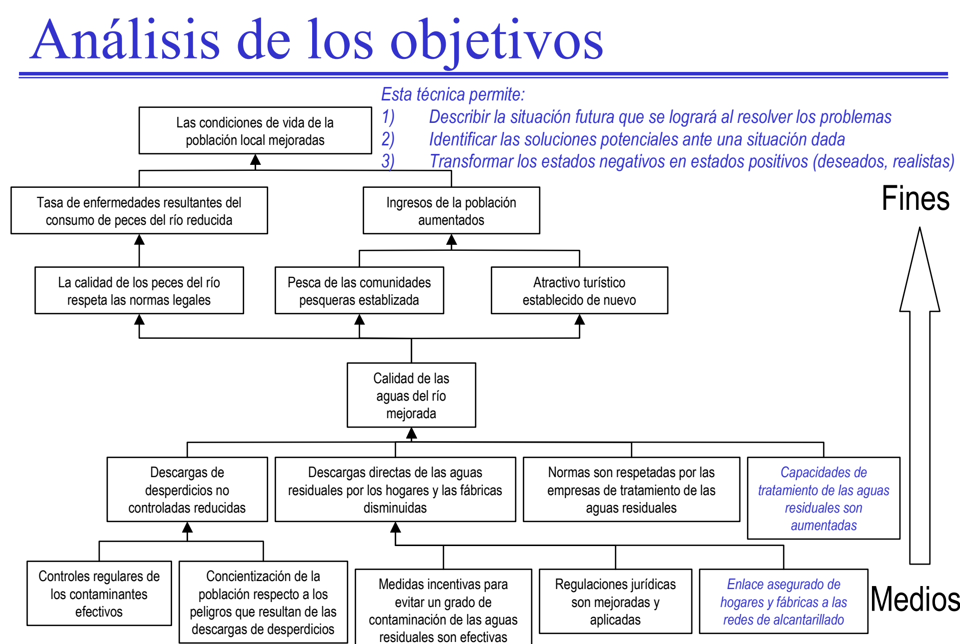
Los “estados negativos” del árbol de problemas se convierten en soluciones, expresadas en forma de “estados positivos”. Por ejemplo, “la producción agrícola es baja” se convierte en “la producción agrícola es mejorada”. De hecho, todos esos estados positivos son *objetivos* y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Tabla 12: ¿Cómo establecer el Árbol de Objetivos?

Etapa 1: Formular las situaciones negativas que aparecieron en el análisis de problemas en situaciones positivas que sean:deseables • alcanzables de manera realista Etapa 2: Verificar las relaciones medios-fines para garantizar que la jerarquía es válida y completa (relaciones causa-efecto se convierten en vínculos medio-fin) Etapa 3: Si resulta necesario: • revisar las declaraciones • añadir nuevos objetivos si parecen pertinentes y necesarios para alcanzar el objetivo al nivel superior • borrar los objetivos que no parecen oportunos/convenientes o necesarios

El Árbol de Objetivos completo da una visión exhaustiva de la situación futura deseada, incluso de las actividades necesarias para alcanzarla (formuladas como objetivos):

Figura 16: Análisis de los Objetivos



3.3.4. Análisis de las estrategias

Desarrollar criterios de selección de alternativas

Este análisis consiste en la selección de la (o las) estrategia(s) que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de las estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO del proyecto y los objetivos que quedarán FUERA del proyecto. También se necesita definir el Objetivo Específico y los Objetivos Globales del proyecto. Esta etapa requiere:

- criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- la identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos "grupos" de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura. Se selecciona la estrategia más pertinente y factible basándose en ciertos criterios. Algunos ejemplos de criterios serían:

- Las prioridades y el atractivo de las partes interesadas, incluso la perspectiva temporal de los beneficios
- La disponibilidad de los recursos
  - ⇒ Fondos externos
  - ⇒ Fondos de instituciones socias/donantes
  - ⇒ Experiencia y competencias requeridas/disponibles
- Potenciales y capacidades existentes (de las partes interesadas)
- Pertinencia del sector/estrategia convenida entre la CE y el país socio y pertinencia de la contribución a los objetivos políticos más amplios
- Relación y complementariedad con otras acciones
- Aceptabilidad social
- Contribución a la reducción de las desigualdades (entre mujeres y hombres)
- Urgencia

Se utilizan dichos criterios para comparar los enfoques alternativos del proyecto y elegir una acción futura o varias. Las partes interesadas, incluso los beneficiarios y los grupos meta, deben establecer los criterios, cuanto más durante un taller de planificación con todas las partes involucradas.

La estrategia seleccionada aparecerá en la primera columna del Marco Lógico.

Tabla 13: ¿Cómo hacer un Análisis de Estrategias?

Etapa 1:	Identificar los objetivos que se deben descartar (no deseables o alcanzables)
Etapa 2:	Identificar grupos de objetivos para obtener estrategias o componentes posibles (clustering)
Etapa 3:	Evaluar cuál estrategia es óptima según los criterios establecidos, por ejemplo
Etapa 4:	Determinar el/los objetivos global(es) y el objetivo específico

Según el campo y el volumen de trabajo, la estrategia puede constituir la intervención "del tamaño del proyecto" o un programa del que dependan varios proyectos.

Figura 17: Análisis de Estrategias



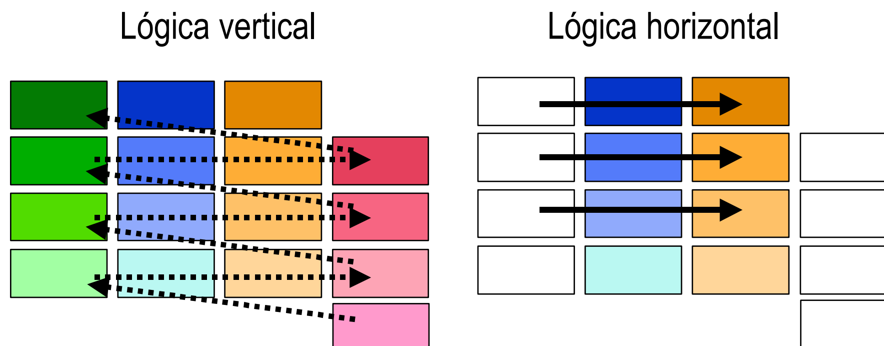
3.4. Etapa de planificación

3.4.1. Elaboración del marco lógico

El documento central del MML es la matriz del marco lógico. Esta matriz permite estructurar el contenido de una intervención de manera completa y comprensible para todos. Consta de 4 columnas y 4 filas:

- la lógica vertical determina lo que el proyecto pretende realizar, aclara las relaciones de causalidad y especifica las hipótesis y los riesgos importantes que escapan al control del gestor del proyecto.
- la *lógica horizontal* se refiere a la medición de los efectos del proyecto, y de los recursos movilizados mediante la especificación de los indicadores clave, y de las fuentes donde se pueden encontrar los indicadores.

Figura 18: ¿Cómo se lee el Marco Lógico?



3.4.1.1. Primera columna: La Lógica de Intervención

La primera columna del marco lógico se titula "lógica de intervención". Indica la estrategia de base subyacente al proyecto:

- Los Medios (segunda columna, cuarta fila) - materiales y no materiales - necesarios;
- Al ejecutar las Actividades, se alcanzan los Resultados;
- El conjunto de los Resultados conduce a la realización del Objetivo Específico;
- El Objetivo Específico contribuye a los Objetivos Globales.

Figura 19: Niveles de Objetivos



Existen cuatro niveles de objetivos:

1. Los O*bjetivos Globales* de un proyecto / programa explican la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo para los beneficiarios finales y los beneficios más amplios para los demás grupos. Facilitan la conformidad del programa con las políticas regionales / sectoriales del gobierno, de las organizaciones implicadas y de la CE, y con los objetivos políticos más amplios de la cooperación comunitaria. El proyecto no puede por sí mismo alcanzar los Objetivos Globales. Sólo puede aportar su contribución.
2. El O*bjetivo Específico* es el objetivo a alcanzar durante la ejecución del proyecto, susceptible de continuar después del proyecto. El Objetivo Específico tendría que responder al problema central y definirse en términos de beneficios sostenibles para los grupos meta. Debe incluir beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debe haber un objetivo específico por proyecto. Un proyecto puede resultar muy complejo y plantear problemas de gestión, si implica más de un objetivo específico. Con varios objetivos específicos pueden emerger objetivos imprecisos y conflictivos. Por consiguiente, el aclarar e identificar precisamente lo que determinará el éxito de un proyecto constituyen una etapa crítica del diseño de proyectos.

¡Un Objetivo Específico único!

3. Los *Resultados* son los "productos" de las Actividades ejecutadas, que, en su conjunto, suponen la realización del Objetivo Específico. Deberían ser numerados.
4. Las A*ctividades* – acciones que el proyecto deberá llevar a cabo para obtener resultados. Resumen de lo que el proyecto ejecutará. Las Actividades se conectan con los Resultados mediante una numeración adecuada (Actividad 1.1, 1.2….., 2.1, 2.2….).

3.4.1.2. Segunda columna: Indicadores

Se trata de las descripciones detalladas[18]:

- de los objetivos globales
- del objetivo específico
- de los resultados

Los *Medios* (insumos) materiales y no materiales necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas deben aparecer en la fila más baja de la segunda columna. No figuran indicadores de actividades en el marco lógico. Esta casilla debería indicar la estimación de los recursos necesarios. Las actividades están vinculadas a los distintos resultados. Los indicadores de actividades suelen ser determinados al establecer el calendario de las actividades, que describe las actividades de manera detallada.

3.4.1.3. Tercera columna: Las fuentes de verificación

Las fuentes de verificación indican dónde y en que forma se pueden encontrar las informaciones con respecto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados (mediante indicadores objetivamente verificables).

Los costes y las fuentes de financiación (CE, gobierno, etc.) deben aparecer en la línea más baja de la tercera columna.

[18] Describen los objetivos del proyecto en términos de cantidad, de calidad, de grupo(s) meta(s), de tiempo y de localización. Un buen indicador debe ser: *Específico*: medir lo que supone medir – *Mensurable* y – *Disponible* a cambio de un coste razonable – *Pertinente* respecto a un objetivo preciso y cubrirlo – tener una indicación de *Tiempo*.

3.4.1.4. Cuarta columna: Las hipótesis

Las Hipótesis son factores externos que influyen o determinan el éxito de un proyecto pero escapan a su control. Responden a las preguntas siguientes: "¿Cuáles son los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo?"

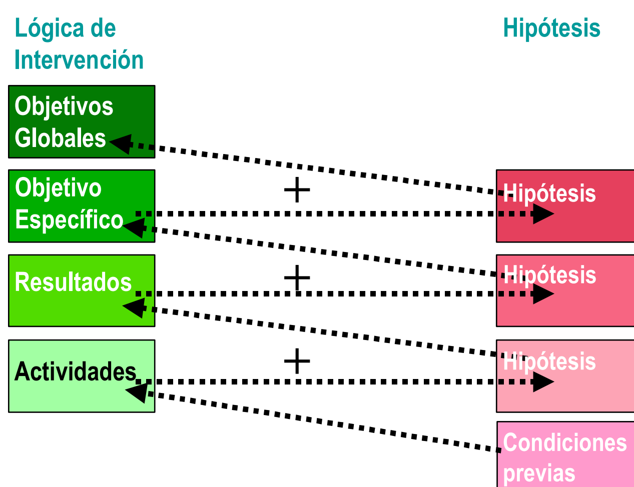
Las condiciones previas son distintas de las Hipótesis. Deben conseguirse antes de que el proyecto arranque. Suelen ser medidas alternativas para los socios. Por ejemplo, sin la ejecución de ciertas medidas políticas por el socio, el diseño del proyecto estará comprometido.

En comparación con las demás columnas, las Hipótesis se colocan en el nivel inferior y no se indica ninguna hipótesis al nivel de los Objetivos Globales.

La lógica vertical del marco lógico, o sea el vínculo entre la columna 1 y la columna 4, funciona según la cronología siguiente:

- Si se cumplen las condiciones previas, las actividades arrancarán;
- Si se ejecutan las actividades y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzarán los resultados;
- Si se alcanzan los resultados y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzará el objetivo específico;
- Si se alcanza el objetivo específico y se concretizan las hipótesis en este nivel, el proyecto contribuye a la realización de los objetivos globales.

Figura 20: La Lógica vertical



3.4.2. ¿Cómo proceder para definir la lógica de intervención?

Una vez que las partes interesadas determinan el objetivo específico, *los objetivos que formarán parte del proyecto se trasladan del árbol de objetivos al marco lógico.* Los objetivos elegidos para el proyecto se colocan en la primera columna del marco lógico. Existen cuatro niveles de objetivos. En esta fase, es importante garantizar que los niveles de objetivos sean correctos.

Tabla 14: Del Análisis de las Estrategias a la Lógica

1 Identificar el objetivo específico

Elegir en la jerarquía de los objetivos el objetivo que describe beneficios sostenibles para los grupos meta, incluyendo a mujeres y hombres. Por eso, conviene recorrer los objetivos de abajo hacia arriba. Al subir hacia la cima del árbol, se pueden identificar los objetivos que implican beneficios sostenibles.

2 Definir los objetivos globales

Elegir uno o más objetivos situados en los niveles más altos de la jerarquía que describe / describen los beneficios a largo plazo para la sociedad o el sector, al cual / a los cuales el proyecto contribuirá.

3 Identificar los resultados

- Elegir en el árbol los objetivos que - según la lógica “medio-fin” - conducen a la realización del objetivo específico, y son por lo tanto, resultados.
- Añadir otros resultados propicios a la realización del objetivo específico. Se puede definir estos resultados después de un análisis suplementario de las potencialidades y riesgos en la situación dada.

4 Transferir los objetivos en la columna de la Lógica de Intervención en el marco lógica (como OO, PP y R)

5 Identificar las actividades

- Elegir en el árbol los objetivos que - según la lógica “medio-fin” - producen los resultados y traducirlos en actividades. Las actividades se formulan en el infinitivo: p. ej. “organizar sesiones de formación”, “coordinarse con las partes interesadas principales”, etc.
- Añadir otras actividades definidas después de un análisis suplementario de las potencialidades y riesgos en la situación dada, p ej. mediante estudios adicionales, debates con las partes interesadas (p. ej. en un taller de planificación), teniendo en cuenta los intereses específicos de los grupos con menor representación.

6 Las relaciones “medio-fin” se examinan de nuevo. Pueden añadirse los resultados y actividades adicionales, tal como se indica a continuación en las casillas con asterisco.

Observaciones:

Integrar únicamente las actividades principales en el marco lógico

Conectar las actividades con los resultados numerándolos (Actividad 1.1 se conecta con el Resultado 1, Actividad 4.3 se conectan con el Resultado 4). Este sistema permite mantener las relaciones “medio-fin”.

Figura 21: Elaboración del marco lógico: Especificar la Lógica de Intervención

Elaboración el Marco Lógico: Identificar la Lógica de Intervención

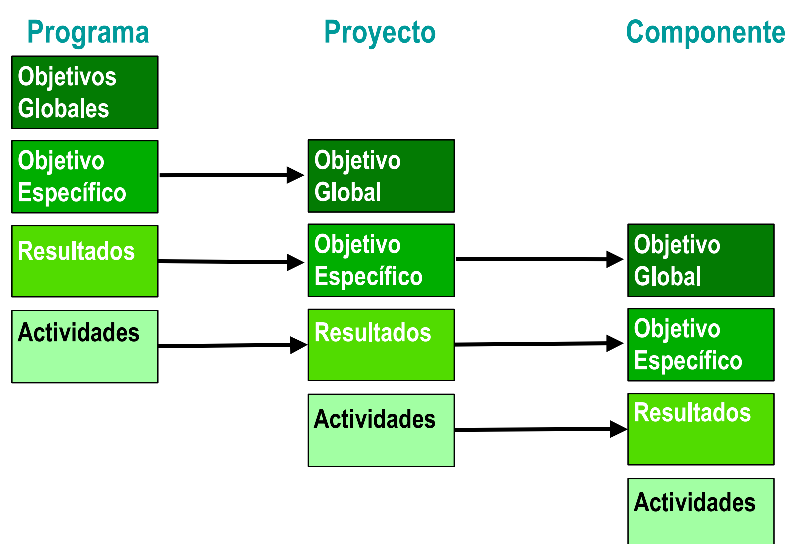
	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Globales	Las condiciones de vida de la población local mejoradas			
Objetivo Específico	Calidad de las aguas del río mejorada			
Resultados	1. Descargas directas de las aguas residuales por los hogares y las fábricas disminuidas			
Actividades	1.1 Analizar las inversiones de las empresas en términos de medioambiente 1.2 Identificar las tecnologías ecológicas 1.3 Establecer medidas incentivas 1.4 Probar y adaptar medidas incentivas 1.5 Proporcionar medidas incentivas 1.6 Mejorar las regulaciones jurídicas y seguir su aplicación 1.7 Enlazar los hogares y las fábricas	**Medios**	**Costes**	
			Condiciones previas	

3.4.3. El marco lógico como inicio para planificar las intervenciones complejas: Los marcos lógicos en cascada

Las intervenciones complejas con varios componentes o proyectos suelen llamarse “programas”. Pueden ser programas sectoriales, nacionales, o regionales que implican varios sectores pertinentes. Los principios del MML se aplican también a este tipo de intervención. Para planificarlos correctamente, es necesario pasar por las etapas de análisis y de planificación.

En principio, cada marco lógico puede dividirse en submarcos lógicos. Cada submarco lógico describe de manera precisa un componente “del marco lógico maestro”.

Figura 22: Niveles de Intervención: De Programa a Componente



El sistema de subdivisión “del marco lógico maestro” es útil para poner de relieve la coherencia de los componentes de un programa o proyecto y desarrollar cada componente con más precisión.

No obstante, al preparar los marcos lógicos en cascada, conviene definir claramente los términos “objetivo específico” o “resultado” e identificar a los grupos meta y a los beneficiarios.

Tabla 15: Niveles de Intervención: De Programa a Componente

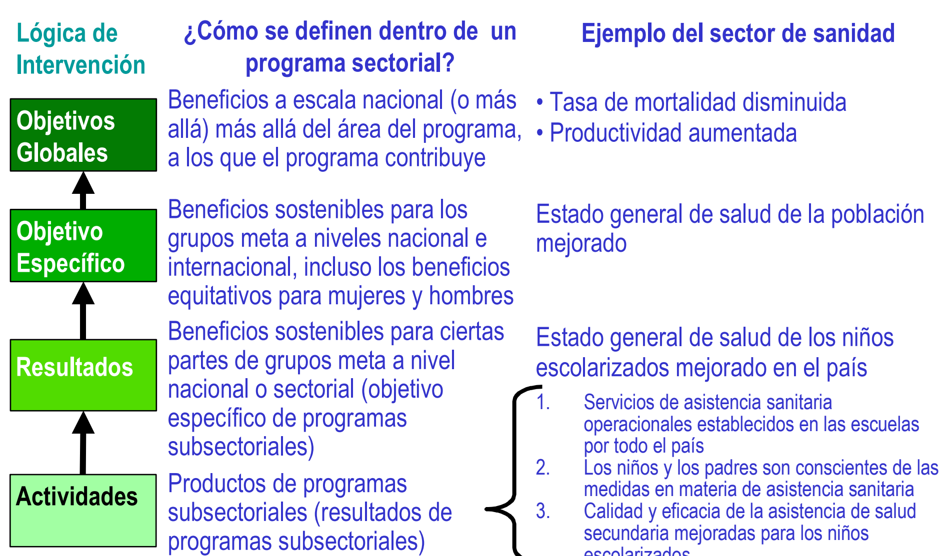
Programa del sector de transportes	***Proyecto de mantenimiento***	***Componente relativo al sector privado***
Objetivos globales: Competitividad nacional mejorada en los mercados internacionales Inversiones aumentadas en los cultivos agrícolas para la exportación Abastecimiento de productos alimentarios establizado		
Objetivo específico: La red de carreteras satisface la demanda de transporte	***Objetivos globales:*** La red de carreteras satisface la demanda de transporte	
Resultados: 1. Exceso de cargas de los camiones reducido en las carreteras 2. Las carreteras están mejoradas y rehabilitadas 3. La red de carreteras está extendida 4. Las carreteras están mantenidas de mejor manera 5. Rendimiento mejorado del MdT	***Objetivo específico:*** 4. Las carreteras están mantenidas de mejor manera	***Objetivos globales:*** 4. Las carreteras están mantenidas de mejor manera
Actividades: 4.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento 4.2 Implicar aún más el sector privado en el mantenimiento 4.3 Mejorar la cubertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento 4.4 Mejorar la eficacia de los equipos de mantenimiento 4.5 Reforzar la apropiación del mantenimiento de la red de las carreteras secundarias por los equipos comunales y municipales	***Resultados:*** 4.1 Enfoque con respecto al mantenimiento revisado y mejorado 4.2 Implicación efectiva del sector privado en el mantenimiento 4.3 Cubertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento mejorada 4.4 Eficacia mejorada de los equipos de mantenimiento 4.5 Apropiación mejorada del mantenimiento de la red de carreteras secundarias	***Objetivo específico:*** 4.2 Implicación efectiva del sector privado en el mantenimiento
	Actividades 4.1.1 ….. 4.2.1 Definir las competencias de las sociedades privadas de mantenimiento 4.2.2 Elaborar y aplicar las medidas para desarrollar los capacidades de las sociedades privadas 4.2.3 Establecer medidas incentivas para crear sociedades 4.2.4 Someter las obras de mantenimiento a una licitación 4.2.5 Supervisar regularmente las obras 4.3…….	***Resultados:*** 4.1.1 ….. 4.2.1 Competencias de las sociedades privadas de mantenimiento identificadas 4.2.2 Medidas para desarrollar las capacidades de las sociedades privadas elaboradas y aplicadas 4.2.3 Medidas incentivas para crear sociedades establecidas 4.2.4 Obras de mantenimiento sujetas a una licitación 4.2.5 Obras supervisadas regularmente
		Actividades 4.1.1.1 … 4.2.1.1 Enumerar las sociedades existentes 4.2.1.2 Elaborar una investigación 4.2.1.3 Realizar la investigación 4.2.1.4 Sacar conclusiones 4.2.2.1...

Los elementos siguientes deberían facilitar la definición de los distintos niveles *de los objetivos de un programa sectorial a escala nacional*:

Encontrar el nivel adecuado de objetivos

- beneficios a escala global, regional, nacional más allá del alcance del programa a nivel de *los objetivos globales,* con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE;
- beneficios sostenibles para todos los grupos meta y beneficiarios a nivel nacional y para un sector, incluso los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres, a nivel del objetivo específico;
- beneficios sostenibles para algunos grupos meta a escala sectorial, nacional o regional, a nivel de los resultados.

Figura 23: Niveles de Objetivos de un programa nacional a escala sectorial



Los objetivos de uno de los posibles proyectos en el ámbito del programa sectorial a escala nacional deberían corresponder a los niveles de los objetivos estipulados en el capítulo 3.4.1.1 (“Primera columna: Lógica de intervención”):

- beneficios sostenibles para todos los grupos meta y beneficiarios a escala nacional y para un sector, en *los objetivos globales,* con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE, incluso en materia de igualdad entre mujeres y hombres;
- beneficios sostenibles para segmentos de los grupos meta a escala sectorial, nacional o regional, incluso los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres, a nivel del objetivo específico;
- los “productos” (fines) de las actividades emprendidas en el sector a escala nacional o regional, a nivel de los resultados.

Volver a revisar el marco lógico durante la ejecución

Una vez más, el marco lógico es una herramienta útil para la planificación y la gestión de proyecto, para extensos programas sectoriales o pequeñas intervenciones, en la medida que no se utilice únicamente para calcar. Como *herramienta dinámica,* los marcos lógicos deben ser evaluados y revisados de manera regular en función de la evolución del proyecto y de los cambios de su entorno.

Marcos lógicos en la programación

El marco lógico y el sistema de marcos lógicas en cascada también pueden ser aplicados a la programación. Las “Líneas Directrices de Ejecución del Marco Lógico de los Documentos de Estrategia Nacional” describen cómo formular los “*Objetivos Específicos*” (Finalidad) y los “Resultados previstos” para cada área de la cooperación incluso los dominios llave para las condicionalidades y los avances principales

y el número limitado de indicadores de resultados llave. Dichos indicadores deben ser relacionados con los desarrollos que se puedan medir a corto/ medio plazo. Las líneas directrices ponen énfasis en que, si hay el proceso del DELP en vigor, los indicadores deban corresponder a los desarrollados en este marco.

Se alcanzarán los resultados y el objetivo específico establecidos en el DEP/PIN mediante la ejecución de los proyectos. Un proyecto sólo o varios proyectos juntos conseguirá/án los resultados, y luego, todos los proyectos juntos alcanzarán los "Objetivos Específicos" de un área de la cooperación. En este nivel, el consenso de la CE significa que puede haber varios "Objetivos Específicos" y no un Objetivo Específico único, como aconsejado en todas las fases siguientes.

El sistema de marcos lógicos en cascada sólo es una herramienta para mejorar la estructura de las intervenciones. Facilitará la planificación y la gestión de la ejecución (incluso la distribución de las responsabilidades) de las intervenciones sencillas y muy complejas. Dicho sistema permite dividir las intervenciones hasta que se pueda visualizar lo que se hará. Aumenta la transparencia y la justificación financiera, especialmente al tratar de sectores "suaves (soft)" (como la educación, la formación, el fortalecimiento de las instituciones…).

Preparar marcos lógicos complejos: lo que se debe tener en cuenta

Al dividir programas complejos en partes más manejables, hay que considerar los puntos siguientes:

- Formular los objetivos, aunque sean complejos, lo más simplemente posible.
- Evitar introducir relaciones medio-fin en la formulación de los objetivos: … debido a…; o: … mediante… (se aplica a todos los tipos de marcos lógicos).
- Utilizar el número de los niveles de objetivos que aclaran la estructura de la intervención (puede ser 3 igual como 5). Se mantienen las relaciones medio-fin entre los niveles de modo que no se olvide los niveles en la jerarquía de los objetivos, como por ejemplo, mantenimiento de las carreteras (Resultado 4 del programa sectorial no sea debido a un objetivo colocado en varios niveles inferiores, por ejemplo la verificación de las competencias (Actividad 4.2.1).
- Parar en un nivel donde la planificación operativa/el calendario de actividades se inicie (véase Actividades del "Componente: Sector Privado" arriba).

3.4.4. ¿Cómo identificar las Hipótesis?

¡Cuidado con las "Hipótesis Trampas"!

En la fase de análisis debe quedar claro que el proyecto solo no puede conseguir todos los objetivos seleccionados en el árbol de objetivos. Una vez seleccionada la estrategia, quedan aún objetivos no incluidos en la lógica de la intervención y otros *factores externos*, que son cruciales para alcanzar los resultados, el objetivo específico y los objetivos globales pero que escapan al control del proyecto. Estas condiciones, que figuran en la cuarta columna del marco lógico, deben cumplirse si se quiere que el proyecto funcione.

La probabilidad y la importancia de las condiciones externas deben ser estimadas para evaluar el grado de riesgo del proyecto. Ciertas condiciones pueden ser críticas para el éxito del proyecto mientras otras pueden ser marginales. El esquema siguiente permite evaluar más fácilmente el grado de importancia de las hipótesis. Una vez definidas las hipótesis, se expresan en términos de una situación deseada. De esta forma, pueden ser verificadas y evaluadas.

Figura 24: Verificación de las Hipótesis

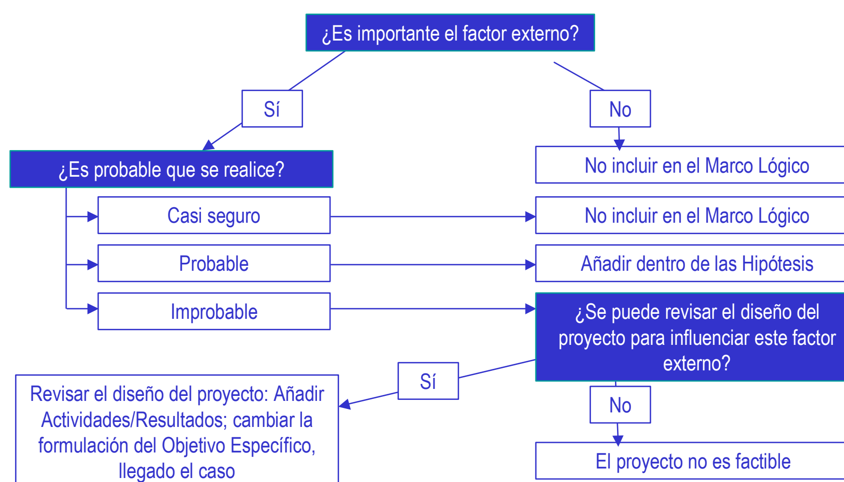


Tabla 16: ¿Cómo identificar las Hipótesis?

1. Identificar en el árbol de objetivos los objetivos que no entran en la estrategia seleccionada pero que son importantes para el éxito del proyecto
2. Colocarlos como factores externos en el nivel apropiado del marco lógico
3. Identificar los otros factores externos no incluidos en el árbol, que tienen que cumplirse para alcanzar los objetivos globales, el objetivo específico y los resultados
4. Identificar las condiciones previas necesarias que deben ser cumplidas para empezar las actividades del proyecto
5. Evaluar la importancia de los factores externos basándose en el algoritmo de evaluación
   - Eliminar el factor externo (casi probable)
   - Añadir el factor externo dentro de las Hipótesis (probable)
   - Volver a diseñar el proyecto (improbable)
6. Verificar si la lógica de intervención y las hipótesis están completas, empezando con las condiciones previas, para asegurar que la Lógica de Intervención es lógica y no se olvida nada

Figura 25: Elaboración del Marco Lógico: Completar las Hipótesis

Elaboración del Marco Lógico:
Completar las Hipótesis

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Globales	Las condiciones de vida de la población local mejoradas			
Objetivo Específico	Calidad de las aguas del río mejorada			• *Demanda del mercado de pescados permanece estable* • *Los turistas están informados de la mejora de la situación*
Resultados	1. Descargas directas de las aguas residuales por los hogares y las fábricas disminuidas			• *Calidad de las aguas arriba permanece estable* • *Descargas de desperdicios en el río permanecen por lo menos estables*
Actividades	1.1 Analizar las inversiones de las empresas en términos de medioambiente 1.2 Identificar las tecnologías ecológicas 1.3 Establecer medidas incentivas 1.4 Probar y adaptar medidas incentivas 1.5 Proporcionar medidas incentivas 1.6 Mejorar las regulaciones jurídicas y seguir su aplicación 1.7 Enlazar los hogares y las fábricas	**Medios**	**Costes**	*Uso de los sistemas de alcantarillado aceptable para la población*
			Condiciones previas	*Permiso de construcción acordado*

3.4.5. Verificar los factores de calidad[19]

La sostenibilidad tiene raíces ya en el diseño del proyecto

Un proyecto es sostenible cuando puede proporcionar a los grupos meta beneficios durante un largo período una vez terminada la ayuda exterior. Se observó en el pasado que muchos proyectos no consiguieron producir beneficios sostenibles porque no se tomaron suficientemente en cuenta una serie de factores críticos de éxito. La calidad es un principio que debe estar presente durante todo el ciclo del proyecto desde la planificación.

3.4.5.1. ¿Cuáles son los factores de calidad?

La experiencia pone de manifiesto que la sostenibilidad a largo plazo de los beneficios del proyecto depende de los factores que figuran a continuación:

1. *Apropiación por los beneficiarios* – en qué medida los grupos meta y beneficiarios del proyecto / programa (incluyendo a mujeres y hombres) han participado en su diseño y son implicados de modo que el proyecto obtenga su apoyo y sea sostenible una vez terminada la financiación de la CE.
2. *Política de apoyo* – la calidad de la política sectorial en vigor, y en qué medida el gobierno asociado demuestra su apoyo para la continuación de los servicios del proyecto más allá del período de la financiación por parte del / de los donante(s).
3. *Tecnologías apropiadas* – se trata de facilitar que las tecnologías utilizadas por el proyecto puedan seguir funcionando a largo plazo (p. ej. la disponibilidad de los repuestos, reglamentación suficiente en materia de seguridad, las capacidades locales de las mujeres y de los hombres en términos de funcionamiento y de mantenimiento).
4. *Aspectos socioculturales* – cómo el proyecto tendrá en cuenta las normas y actitudes socioculturales locales, y cuáles son las medidas establecidas para que los grupos metas puedan acceder de manera apropiada a los servicios y beneficios que se derivan del proyecto durante y después de su ejecución.

---

19 En este caso, el término « calidad » sustituye al término « sostenibilidad » utilizado por el CAD para hacer hincapié en el hecho de que la calidad es un principio que interviene desde el inicio del diseño de un proyecto / programa mientras que la « sostenibilidad » puede ser aparente o no después de la vida del proyecto / programa.

5. *Igualdad entre mujeres y hombres* –cómo el proyecto tendrá en cuenta las necesidades y los intereses específicos de las mujeres y de los hombres, cómo permitirá a las mujeres y a los hombres acceder de manera sostenible y equitativa a los servicios e infraestructuras establecidas por el proyecto, y cómo contribuirá a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres a largo plazo.
6. *Protección del medio ambiente* – en qué medida el proyecto preserva o perjudica al medio ambiente, y por lo tanto, favorece u obstaculiza la realización de los beneficios a largo plazo.[20].
7. *Capacidades institucionales y de gestión* – la capacidad y el compromiso de los organismos encargados de la ejecución para ejecutar el proyecto / programa, y de seguir prestando los servicios más allá del período de la financiación por el / los donante(s).
8. *Sostenibilidad económica y financiera* – la medida en la que las ventajas adicionales del proyecto / programa superan sus costes, y el proyecto representa una inversión sostenible a largo plazo[21]

El contenido y la importancia relativa de estos factores dependerán del contexto y de las características del proyecto / programa. El diseño del proyecto puede cambiar con la toma en consideración de estos factores.

3.4.5.2. ¿Cómo favorecer la calidad?

Un proyecto tiene un impacto sostenible cuando los grupos meta continúan de sacar beneficios durante un largo período una vez terminada la ayuda exterior. Cuando se hayan establecido la Lógica de Intervención (primera columna) y las Hipótesis (cuarta columna), la preparación del marco lógico sigue basándose en la revisión (preguntas) acerca de la calidad del proyecto/programa. La Tabla 18 reagrupa las preguntas a las que se debería contestar para garantizar la calidad.

Para integrar la calidad en el diseño del proyecto, el procedimiento es el siguiente:

Tabla 17: ¿Cómo verificar la calidad?

1	Identificar cuáles son las actividades y los resultados que deberán ser sostenibles más allá del período de financiación comunitaria, para que el grupo meta saque beneficios a largo plazo.
2	Formular las preguntas pertinentes relacionadas con cada factor de calidad. Las partes involucradas (partes interesadas, grupos meta, Delegación, servicios de la CE, organización que participe en una licitación) deben aclarar estas preguntas. También pueden aparecer en los Términos de Referencia para un estudio ulterior, por ejemplo un estudio de factibilidad.
3	Examinar el Objetivo Específico, los Resultados, las Actividades y las Hipótesis en la luz de dichas preguntas.
4	Basándose en las respuestas: Adaptar o añadir resultados, actividades, hipótesis or condiciones previas, Pedir estudios complementarios para más detalles acerca de estos aspectos, Formular recomendaciones para la ejecución.

[20] La Evaluación del Impacto Medioambiental (Environmental Impact Assessment (EIA), en inglés) es el instrumento más común para integrar el medio ambiente en las distintas fases del ciclo de proyecto. Véase el Internet (http://europa.eu.int/comm/development/sector/environment/env_integ/env_integration_manual/index.htm) para detalles.

[21] El Manual «Análisis financiero y económico de los proyectos de desarrollo» (CE, 1997) proporciona la metodología completa aplicable en las distintas fases del ciclo del proyecto. El intranet de EuropeAid (mediante 'working tools') contiene información más amplia sobre este procedimiento.

Tabla 18: Preguntas esenciales que se plantean para favorecer la sostenibilidad

1. *Apropiación por los beneficiarios*	¿Cómo se comprueba el apoyo de todos los grupos meta, incluyendo a mujeres y hombres, al proyecto? ¿Cómo se lo / los implicará / consultará activamente en la preparación y la ejecución del proyecto? ¿Hasta qué punto están de acuerdo con los objetivos del proyecto y se comprometen a alcanzarlos?
2. *Política de apoyo*	¿Estableció el gobierno una política sectorial apropiada y completa? ¿Cómo se comprueba que las autoridades responsables facilitarán el apoyo suficiente para instaurar las políticas de apoyo y la asignación de los recursos (humanos, financieros, materiales) necesarios durante y después de la ejecución?
3. *Tecnologías apropiadas*	¿Cómo se comprueba que las tecnologías elegidas pueden utilizarse a costes razonables, en las condiciones locales y con las capacidades locales, durante y después de la ejecución?
4. *Protección del medio ambiente*	¿Se identificaron de manera adecuada los efectos negativos sobre el medio ambiente que resultan de la utilización de las infraestructuras y de los servicios del proyecto? ¿Se adoptaron algunas medidas para garantizar la reducción los posibles efectos perjudiciales durante y después de la ejecución del proyecto?
5. *Aspectos socioculturales*	¿El proyecto tiene en cuenta las normas y actitudes socioculturales locales, incluso las de las poblaciones autóctonas? ¿El proyecto favorece una distribución más equitativa del acceso y los beneficios?
6. *Igualdad entre mujeres y hombres*	¿Se adoptaron las medidas suficientes para garantizar que el proyecto responda a las necesidades e intereses de las mujeres y hombres y permitiera el acceso sostenible y equitativo de las mujeres y los hombres a los servicios e infraestructuras, y por lo tanto, contribuyera a reducir las desigualdades a largo plazo?
7. *Capacidades institucionales y de gestión*	¿Cómo se comprueba que el organismo de ejecución tendrá la capacidad y los recursos (humanos y financieros) necesarios para gestionar efectivamente el proyecto, y que pueda seguir suministrando servicios a largo plazo? Si las capacidades son insuficientes, ¿cuáles son las medidas previstas para desarrollarlas durante la ejecución?
8. *Sostenibilidad financiera y económica*	¿Cómo se comprueba que los beneficios del proyecto justifican los costes implicados, y que el proyecto constituye el medio más viable en respuesta a las necesidades de los grupos meta, mujeres y hombres?

Esta verificación forma parte del diseño del proyecto. Si no se toma en cuenta dicha verificación, la factibilidad y la sostenibilidad del proyecto pueden ser comprometidas.

Figura 26: Elaboración del Marco Lógico: Verificar la calidad

Elaboración del Marco Lógico: Asegurar la calidad

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Globales	Las condiciones de vida de la población local mejoradas			
Objetivo Específico	Calidad de las aguas del río mejorada			• Demanda del mercado de pescados permanece estable •Los turistas están informados de la mejora de la situación
Resultados	1. Descargas directas de las aguas residuales por los hogares y las fábricas disminuidas			•Calidad de las aguas arriba permanece estable • Descargas de desperdicios en el río permanecen por lo menos estables
Actividades	1.1 Analizar las inversiones de las empresas en términos de medioambiente 1.2 Identificar las tecnologías ecológicas 1.3 Establecer medidas incentivas 1.4 Probar y adaptar medidas incentivas 1.5 Proporcionar medidas incentivas 1.6 Mejorar las regulaciones jurídicas y seguir su aplicación 1.7 Enlazar los hogares y las fábricas 1.8. *Fomentar la toma de conciencia de los hogares y de la industria sobre el impacto de las aguas residuales* *1.9. Formar/capacitar las municipalidades en materia de mantenimiento del sistema de aguas residuales*	**Medios**	**Costes**	Uso de los sistemas de alcantarillado aceptable para la población
			Condiciones previas	Permiso de construcción acordado

3.4.6. ¿Cómo identificar los Indicadores objetivamente verificables (IOV) y la Fuentes de verificación (FDV)?

¿Qué son los IOV y las FDV ?

Los indicadores objetivamente verificables son las descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo(s) meta(s), tiempo y localización) de los objetivos de un proyecto. La formulación de los IOV especifica los objetivos. Los IOV sirven de base al sistema de monitoreo del proyecto. Deben ser mensurables de manera fiable a un coste aceptable.

Las fuentes de verificación son los documentos e informes en los que se pueden encontrar las informaciones necesarias para verificar los IOV.

Un buen indicador debe ser:

- específico: medir lo que se supone medir
- mensurable
- disponible a un coste aceptable
- pertinente con respecto al objetivo implicado
- y tener una indicación de tiempo

Indicadores deben ser independientes

Cada indicador debería ser independiente, cada indicador refiriéndose a un objetivo sólo en la Lógica de Intervención, o sea a uno de los objetivos globales, al objetivo específico o a un resultado sólo. Los indicadores a nivel de los resultados no deberían resumir lo que se indica a nivel de las actividades, sino que deberían describir las consecuencias. Se suele utilizar *varios indicadores para un solo objetivo*, si el indicador único no ha reflejado completamente el cambio previsto. La combinación de indicadores permite obtener informaciones fiables relativas a la realización de los objetivos. Más vale no incluir demasiados indicadores.

Definir los indicadores lo antes posible

La medición y la interpretación de los IOV deberían ser idénticas, si determinados por personas diferentes, para que las distintas personas que utilicen el indicador puedan obtener las mismas medidas. Las medidas cuantitativas resultan más fáciles que las que sirven para medir un cambio calitativo.

Los IOV deberían definirse durante la Identificación y la Instrucción, aunque, muy a menudo, son detallados durante la Ejecución, una vez que las informaciones más precisas sean disponibles y las necesidades del monitoreo se manifiesten. Convie-

ne garantizar especialmente que los IOV relativos al objetivo específico del proyecto – el «centro de gravedad» del proyecto – cubren efectivamente el concepto «de beneficios sostenibles para el / los grupo(s) meta».

Figura 27: Indicadores: Un ejemplo

Ejemplo de indicador

Objetivo: Volumen de contaminación de las aguas residuales descargadas en el río Azul se redujo

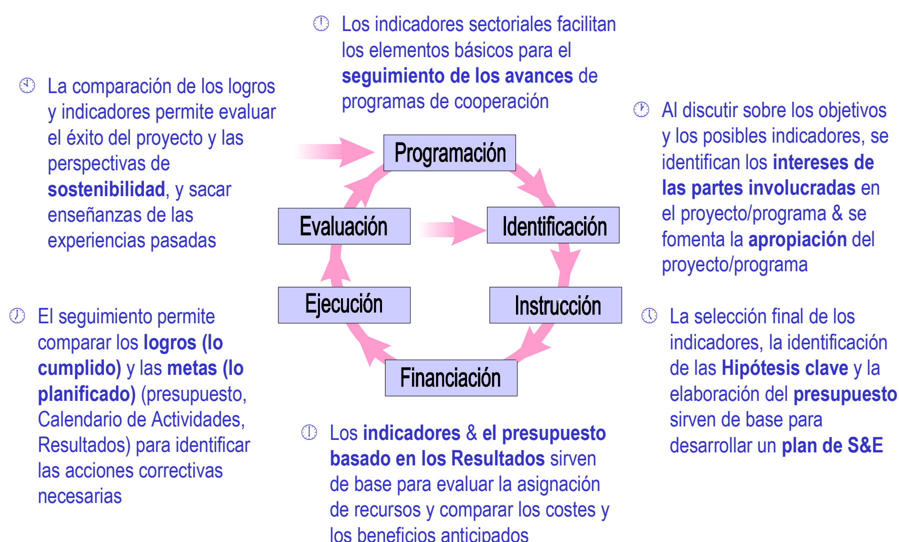
Elegir el indicador: Concentración de componentes de metales pesados (Pb, Cd, Hg)

Definir los retos:

- **Definir la cantidad:** La concentración de componentes de metales pesados (Pb, Cd, Hg) se redujo un 75 % con respecto a los niveles registrados en el año x ...
- **Definir la calidad:** ... para alcanzar los límites para las aguas de irrigación ...
- **Determinar el grupo meta** ... *, utilizadas por los campesinos de pueblo Azul ...*
- **Definir la localización :** ... en la zona del río Azul del departamento...
- **Dar una indicación de tiempo (plazo):** ... 2 años después del arranque del proyecto

De hecho, el papel de los indicadores no se limita al seguimiento y la evaluación del proyecto. También tienen un papel vital en todas las fases del ciclo del proyecto (véase la figura a continuación).

Figura 28: Indicadores y el Ciclo de Proyecto



¿Cómo se sabe lo que fue logrado?

Las fuentes de verificación deben precisarse en paralelo a la formulación de los indicadores para que se verifique si los indicadores puedann ser medidos de manera realista a un coste aceptable, en un período y con esfuerzos razonables. La FDV debería especificar los puntos siguientes:

- *el formato* de presentación de las informaciones (p. ej. informes intermedios, cuentas del proyecto, registros del proyecto, estadísticas oficiales, etc.);
- *quién debería proporcionar las informaciones;*

- *la regularidad con la que las fuentes deberían ser proporcionadas (p. ej. mensualmente, trimestralmente, anualmente, etc.).*

Las fuentes de verificación exteriores al proyecto deben ser evaluadas en términos de accesibilidad, fiabilidad y pertinencia. El trabajo y los costes que implica la compilación de las informaciones que el proyecto debe producir y los medios adecuados disponibles deberían también considerarse. Suele existir un vínculo directo entre la complejidad de la fuente de verificación (es decir, el grado de facilidad de recogida y análisis de los datos) y sus costes. Si un IOV resulta demasiado costoso o complicado de acceso, debería ser sustituido por un IOV más sencillo, menos costoso y, muchas veces, indirecto ("proxy"). P. ej., en vez de realizar una investigación detallada sobre las rentas de los hogares de agricultores, resultaría más oportuno examinar los cambios en los gastos a nivel de los hogares, basándose en las ventas realizadas por los proveedores en el ámbito veterinario y por las farmacias, o en las ventas de utensilios o bienes domésticos (ropa, hornos a ahorro de energía, etc.).

Tabla 19: ¿Cómo se definen los IOV y cómo se seleccionan las FDV?

¿Cómo se definen los IOV?

1. Especificar para cada resultado, el Objetivo Específico y los Objetivos Globales:
   - la cantidad: ¿cuánto?
   - la calidad: ¿qué?
   - el grupo meta: ¿quién?
   - el tiempo / período: ¿cuándo empieza y cuánto dura?
   - el sitio: ¿dónde?

   Nota: Los Indicadores relacionados con los Objetivos Globales suelen ser más cualitativos en comparación al Objetivo Específico y los Resultados, que tienen componentes mensurables desde el punto de vista de la cantidad.
2. Verificar si los Indicadores describen los Objetivos Globales, el Objetivo Específico o Resultados de manera precisa. Si no, otros indicadores deberían añadirse o nuevos Indicadores deberían ser identificados.
3. Asegurarse de que los IOV con respecto al Objetivo Específico – el "centro de gravedad" del proyecto – incorporan, en la prática, la noción de "beneficios sostenibles" para el grupo meta.

¿Cómo se seleccionan las FDV?

1. Decidir si se necesitan Fuentes de Verificación para obtener la información sobre los IOV.
2. Identificar cuáles son las fuentes recogidas y mantenidas dentro del proyecto, y cuáles son de fuera del proyecto (fuentes existentes).
3. Verificar las fuentes fuera del proyecto para garantizar que:
   (a) su formato/presentación sea apropiada;
   (b) sean suficientemente específicos;
   (c) sean fiables;
   (d) sean accesibles (dónde y cuándo);
   (e) el coste para obtener la información sea razonable.
   Sustituir los IOV cuyas fuentes no puedan convenir a los demás.

Nota:

Utilice recursos existentes cuanto más para evitar costes, tiempo, y esfuerzos adicionales.

Figura 29: Elaboración del Marco Lógico:
Especificar los Indicadores y las Fuentes de Verificación

Elaboración del Marco Lógico: Identificar los IOV y sus Fuentes de Verificación

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Globales	Las condiciones de vida de la población local mejoradas	•Ingresos generados por las pescas aumentaron de un 30 % a finales del año 2003 •Ingresos generados por el turismo aumentaron un 30% a finales del año 2004	•Informe de encuestas socioeconómicas del Ministerio de Asuntos Económicos	
Objetivo Específico	Calidad de las aguas del río mejorada	•Tasa de enfermedades resultantes del consumo de pescados reducida del 80 % a finales del año 2003 •Pesca aumentó un 20% a finales del año 2002, manteniendo el nivel de reserva	•Estadísticas médicas y hospital regional •Informes de autoridad y de cooperativas del río	• Demanda del mercado de pescados permanece estable •Los turistas están informados de la mejora de la situación
Resultados	1. Descargas directas de las aguas residuales por los hogares y las fábricas disminuidas	•El 70 % de las aguas residuales producidas por las fábricas y el 80% de las aguas residuales producidas por los hogares son tratadas por las empresas a finales del año 2002	Informe de encuestas efectuadas por las municipalidades	•Calidad de las aguas arriba permanece estable • Descargas de desperdicios en el río permanecen por lo menos estables
Actividades	1.1 Analizar las inversiones de las empresas en términos de medioambiente 1.2 Identificar las tecnologías ecológicas 1.3 Establecer medidas incentivas 1.4 Probar y adaptar medidas incentivas 1.5 Proporcionar medidas incentivas 1.6 Mejorar las regulaciones jurídicas y seguir su aplicación 1.7 Enlazar los hogares y las fábricas 1.8. Fomentar la toma de conciencia de los hogares y de la industria sobre el impacto de las aguas residuales 1.9. Formar/capacitar las municipalidades en materia de mantenimiento del sistema de aguas residuales	**Medios**	**Costes**	Uso de los sistemas de alcantarillado aceptable para la población
			Condiciones previas	**Permiso de construcción acordado**

3.4.7. ¿Cómo identificar los Medios y los Costes?

Las casillas “Medios” y “Costes” sustituyen a los IOV y las SDV a nivel de las actividades. No se especifican con respecto a las actividades en el marco lógico. No obstante, pueden ser identificados durante la preparación del calendario de las actividades.

Los medios son *recursos físicos y no físicos* (“insumos”) que son necesarios para ejecutar las actividades planificadas y para gestionar el proyecto. Se destacan: *los recursos humanos y los recursos materiales.*

Los costes son la traducción en términos financieros de todos los recursos (medios) identificados. Deberán presentarse en un formato estandardizado que indicará la contribución de la CE, del gobierno y de cualquier otra parte, como los grupos meta y beneficiarios. Se necesita que las actividades sean suficientemente elaboradas para estimar los medios materiales y no materiales necesarios, incluso los medios y costes necesarios para las actividades de gestión. Los costes generados por la recogida de los datos relativos a los IOV deben ser examinados con mucha atención. Esta estimación debe completarse al final de la fase de Instrucción.

Tabla 20: ¿Cómo establecer los Medios y los Costes?

1	Determinar los medios humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades respectivas a cada resultado. Clasificarlos según los requisitos del mecanismo de cooperación.
2	Determinar los medios humanos, materiales y financieros necesarios para gestionar y apoyar las actividades no incluidas en el Marco Lógico (por ejemplo, establecer una oficina de coordinación, personal administrativo y contable, etc.). Por razones de transparencia, se pueden resumir todas estas actividades como recordatorio en la parte inferior del marco lógico. Luego, puedes identificarse los medios necesarios y sus costes respectivos.
3	Calcular el coste de los recursos establecidos y compartidos entre los socios de financiación; preparar el presupuesto total.
4	Clasificar el coste por origen presupestario: CE, gobierno, grupo meta o otros donantes.
5	Establecer la lista de los medios en la segunda columna relacionados con las actividades en el marco lógico y resumir los costes por origen presupuestaria en la tercera columna vinculándolos con las actividades.

3.4.8. Verificación final de la calidad del Marco Lógico

Una vez determinados los medios y los costes, el marco lógico está completo. Es necesario revisarlo por última vez para verificar si:

- la lógica vertical es completa y correcta;
- los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y fiables;
- las condiciones previas son realistas;
- las hipótesis son realistas y completas;
- los riesgos son aceptables;
- la probabilidad de éxito es suficiente;
- los factores de calidad han sido considerados, y en este caso, traducidos en actividades, resultados o hipótesis;
- los beneficios justifican los costes;
- otros estudios son necesarios.

Esta verificación debería realizarse una primera vez después de un taller de planificación durante la Instrucción. No obstante, independientemente de un tal ejercicio, la verificación puede ser efectuada por personas que no hayan participado en el establecimiento del marco lógico, más concretamente por funcionarios de la CE y países asociados. A continuación encontrarán los ejemplos de marco lógico completo respectivos al programa del sector de transportes y al proyecto de carreteras secundarias.

Figura 30: Elaboración del Marco Lógico: El Marco Lógico completo

Elaboración del Marco Lógico:
El Marco Lógico completo

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Globales	Las condiciones de vida de la población local mejoradas	•Ingresos generados por las pescas aumentaron de un 30 % a finales del año 2003 •Ingresos generados por el turismo aumentaron un 30% a finales del año 2004	•Informe de encuestas socioeconómicas del Ministerio de Asuntos Económicos	
Objetivo Específico	Calidad de las aguas del río mejorada	•Tasa de enfermedades resultantes del consumo de pescados reducida del 80 % a finales del año 2003 •Pesca aumentó un 20% a finales del año 2002, manteniendo el nivel de reserva	•Estadísticas médicas y hospital regional •Informes de autoridad y de cooperativas del río	• Demanda del mercado de pescados permanece estable •Los turistas están informados de la mejora de la situación
Resultados	1. Descargas directas de las aguas residuales por los hogares y las fábricas disminuidas	•El 70 % de las aguas residuales producidas por las fábricas y el 80% de las aguas residuales producidas por los hogares son tratadas por las empresas a finales del año 2002	Informe de encuestas efectuadas por las municipalidades	•Calidad de las aguas arriba permanece estable • Descargas de desperdicios en el río permanecen por lo menos estables
Actividades	1.1 Analizar las inversiones de las empresas en términos de medioambiente 1.2 Identificar las tecnologías ecológicas 1.3 Establecer medidas incentivas 1.4 Probar y adaptar medidas incentivas 1.5 Proporcionar medidas incentivas 1.6 Mejorar las regulaciones jurídicas y seguir su aplicación 1.7 Enlazar los hogares y las fábricas 1.8. Fomentar la toma de conciencia de los hogares y de la industria sobre el impacto de las aguas residuales 1.9. Formar/capacitar las municipalidades en materia de mantenimiento del sistema de aguas residuales	**Medios** A. Experto técnico 20 P/M B. Inversión C. Mantenimiento D. … TOTAL	**Costes** CE Gob. Otros Total 400 400 1000 400 200 1600 … 3000 1000 600 4600	Uso de los sistemas de alcantarillado aceptable para la población
Condiciones previas				**Permiso de construcción acordado**

3.4.9. El Marco Lógico como punto de partida para elaborar el calendario de actividades y el calendario de recursos

El marco lógico de un proyecto suele describir las actividades que deben ejecutarse de manera global. Una vez el marco lógico está completo, generalmente en la fase de Instrucción, se pueden añadir los detalles operativos.

El calendario de actividades es una herramienta metodológica que presenta las actividades del proyecto y que identifica su secuencia lógica así como su interdependencia. El calendario sirve de base a la distribución de las responsabilidades de gestión para llevar a cabo cada actividad. Una vez preparado el calendario de actividades, los recursos y los medios pueden definirse con más detalles. Los calendarios de actividades y de recursos deberán elaborarse en el ámbito del estudio de factibilidad. En este caso, las informaciones detalladas relativas a las implicaciones de los costes ordinarios netos del proyecto pueden implicar la reformulación del alcance y la ambición del proyecto.

El calendario global de actividades (a veces llamado "calendario de ejecución") se actualiza. Los calendarios detallados de actividades y de recursos deben prepararse durante los primeros meses de ejecución del proyecto (fase de arranque).

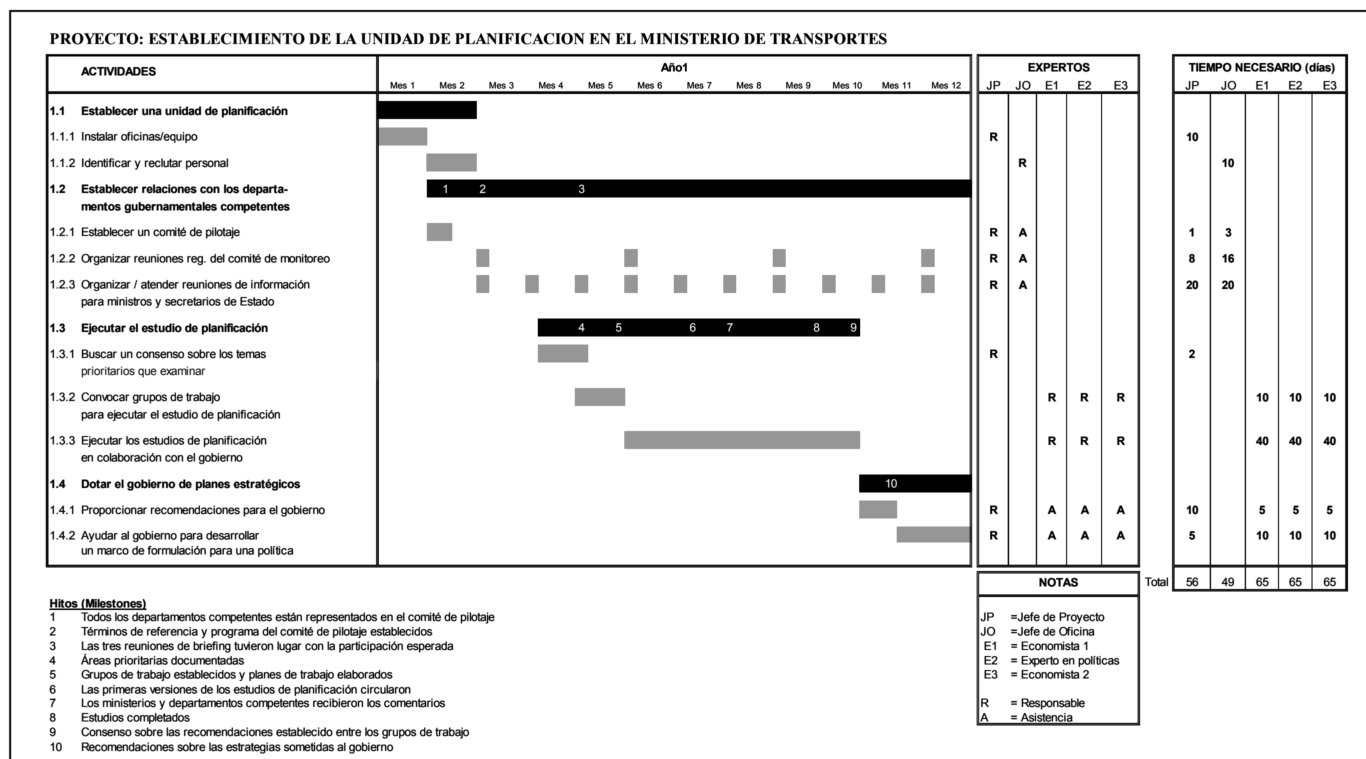
Figura 31: Calendarios de Actividades y de Recursos



3.4.9.1. ¿Cómo elaborar un calendario de actividades?

Todas las informaciones de un calendario de actividades se pueden resumir en un gráfico ("*Gantt Chart*", en inglés). A continuación figura un ejemplo de calendario de actividades. El esquema puede adaptarse en función de la duración prevista del proyecto. Un calendario global del proyecto sólo puede contener actividades mensuales o trimestrales mientras que un plan de trabajo trimestral individual puede presentarse en forma semanal.

Figura 32: Ejemplo de un Calendario de Actividades



PROYECTO: ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE PLANIFICACION EN EL MINISTERIO DE TRANSPORTES

ACTIVIDADES	Año1 (Mes 1 – Mes 12)	EXPERTOS JP	JO	E1	E2	E3	TIEMPO NECESARIO (días) JP	JO	E1	E2	E3
1.1 Establecer una unidad de planificación											
1.1.1 Instalar oficinas/equipo		R					10				
1.1.2 Identificar y reclutar personal			R					10			
1.2 Establecer relaciones con los departamentos gubernamentales competentes	1 2 3										
1.2.1 Establecer un comité de pilotaje		R	A				1	3			
1.2.2 Organizar reuniones reg. del comité de monitoreo		R	A				8	16			
1.2.3 Organizar / atender reuniones de información para ministros y secretarios de Estado		R	A				20	20			
1.3 Ejecutar el estudio de planificación	4 5 6 7 8 9										
1.3.1 Buscar un consenso sobre los temas prioritarios que examinar		R					2				
1.3.2 Convocar grupos de trabajo para ejecutar el estudio de planificación				R	R	R			10	10	10
1.3.3 Ejecutar los estudios de planificación en colaboración con el gobierno				R	R	R			40	40	40
1.4 Dotar el gobierno de planes estratégicos	10										
1.4.1 Proporcionar recomendaciones para el gobierno		R		A	A	A	10		5	5	5
1.4.2 Ayudar al gobierno para desarrollar un marco de formulación para una política		R		A	A	A	5		10	10	10
						Total	56	49	65	65	65

Hitos (Milestones)

1 Todos los departamentos competentes están representados en el comité de pilotaje
2 Términos de referencia y programa del comité de pilotaje establecidos
3 Las tres reuniones de briefing tuvieron lugar con la participación esperada
4 Áreas prioritarias documentadas
5 Grupos de trabajo establecidos y planes de trabajo elaborados
6 Las primeras versiones de los estudios de planificación circularon
7 Los ministerios y departamentos competentes recibieron los comentarios
8 Estudios completados
9 Consenso sobre las recomendaciones establecido entre los grupos de trabajo
10 Recomendaciones sobre las estrategias sometidas al gobierno

NOTAS

JP =Jefe de Proyecto
JO =Jefe de Oficina
E1 = Economista 1
E2 = Experto en políticas
E3 = Economista 2

R = Responsable
A = Asistencia

3.4.9.2. ¿Cómo elaborar un calendario de recursos?

Las estimaciones de costes deben basarse en un presupuesto preciso. Tendrán un impacto significativo en la decisión de inversión en la instrucción del proyecto y ulteriormente, en la ejecución armoniosa del proyecto con que se haya obtenido el acuerdo previo. La lista de las actividades debe volver a ser trasladada en el formato de calendario de recursos y medios. Cada actividad de esta lista debería, a continuación, ser examinada para garantizar que los medios necesarios para la ejecución de la actividad implicada estén previstos debidamente. Esta lista puede ser detallada.

Conviene, a continuación, precisar los medios necesarios para ejecutar las actividades. Las informaciones relativas a los costes deberán probablemente agruparse o resumirse. El plan presupuestario del proyecto debería permitir asignar los costes a las distintas fuentes de financiación con una identificación clara de la contribución de cada donante.

Una vez calculados *los costes totales,* es importante tener presente que el organismo encargado de la ejecución deberá asumir todo coste ordinario para continuar el suministro de los servicios más allá de la vida del proyecto. Los costes ordinarios pueden ser cubiertos (entera o parcialmente) mediante las mayores rentas generadas por las actividades del proyecto. De todos modos, las implicaciones de los costes ordinarios netos del proyecto deben especificarse precisamente para determinar el impacto futuro en el presupuesto del organismo encargado de la ejecución.

Figura 33: Ejemplo de un Calendario de Recursos

4. INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

4.1. Utilizar el MML para evaluar las propuestas de proyecto: Una visión global

El Método del Marco Lógico se utiliza principalmente durante la preparación del ciclo de proyecto, como un instrumento de planificación participativo. Sin embargo es también un eficaz instrumento para el análisis *ulterior* de las propuestas de proyecto. La única diferencia consiste en que la fuente de información sobre los problemas es la propuesta de proyecto en vez de las fuentes de datos primarias como las entrevistas, las encuestas, los informes y las estadísticas.

La utilización del MML tiene por objeto determinar los fallos o lagunas del diseño de los proyectos. Estas lagunas pueden referirse a la **PERTINENCIA,** la **FACTIBILIDAD** o la **SOSTENIBILIDAD** del proyecto y tendrán que subsanarse con estudios adicionales o basándose en fuentes existentes. Es importante tener en cuenta, sin embargo, que la técnica ayuda simplemente en el estudio de oficina de un documento existente y que de ningún modo sustituye al enfoque de planificación participativa, imprescindible para la correcta aplicación del MML.

Existen dos instrumentos para evaluar las propuestas de proyectos[22]:

¿Se ha obtenido la información adecuada ?

La Guía para la evaluación de la propuesta de proyecto, cuyo objetivo es el análisis detallado de las propuestas de proyectos antes de la fase de instrucción. Su finalidad es ayudar en la identificación de las cuestiones y temas clave para su inclusión en las condiciones de los estudios de factibilidad.

El Instrumento para evaluar la calidad ("Guía de evaluación de propuestas de proyectos"), cuyo objetivo es la comprobación y la mejora de la calidad de las propuestas de financiación preliminares antes de su presentación al comité de financiación pertinente.

4.2. Guía de evaluación de propuestas de proyectos

Importancia de los TdR para el Estudio de Factibilidad

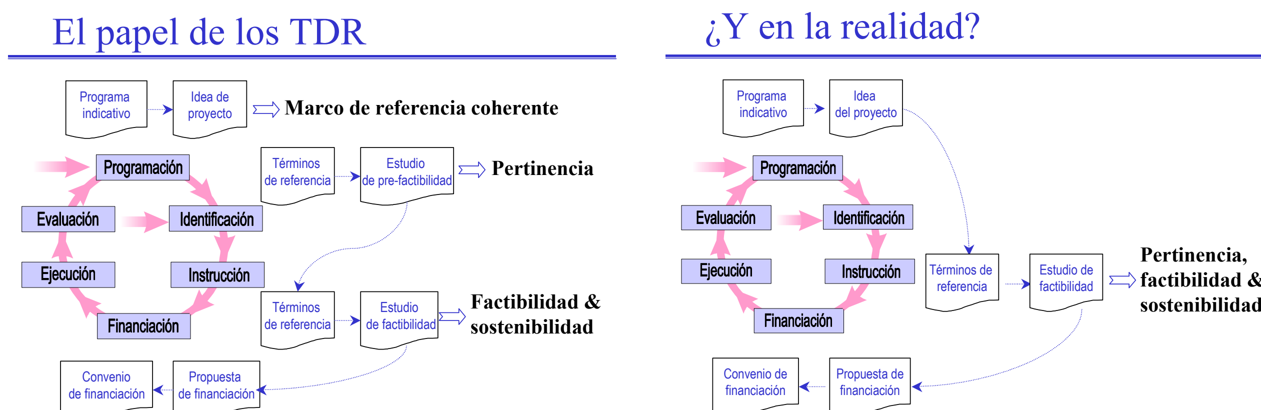
Lo ideal es que los temas de pertinencia, sostenibilidad y sostenibilidad se aborden dos veces durante la preparación del proyecto: una vez durante la etapa de identificación (como parte del estudio de prefactibilidad[23]) y luego de forma más global, durante la etapa de instrucción (como parte del estudio de factibilidad). Sin embargo, las propuestas de proyectos suelen ser sometidas "ya preparadas" por las instituciones y gobiernos socios, y por ésta y otras razones un número significativo de proyectos se somete de hecho a un sólo estudio. En ausencia del enfoque de dos estudios en la preparación de un proyecto es crucial que los supervisores del proceso puedan garantizar la calidad de las condiciones obtenidas con un sólo estudio.

---

[22] Véase el intranet de EuropeAid – working tools – para más información

[23] En el **estudio de prefactibilidad** se examinan las opciones para abarcar las prioridades identificadas durante la etapa de programación. Se identifican también intervenciones viables alternativas y el estudio determina si vale la pena seguir adelante con un **estudio de factibilidad** para definir el proyecto con más detalle.

Figura 34: El papel de los Términos de Referencia en la preparación del proyecto



La Guía de Evaluación contiene *instrucciones que proporcionan un marco para el análisis de la coherencia e integridad de una propuesta de proyecto*. El diseño del proyecto se descompone y se vuelve a construir para identificar las lagunas e incoherencias, e identificar, de este modo, las cuestiones para su inclusión en los términos de referencia del estudio de factibilidad. Proporciona también un medio útil para la edición de la propuesta en un formato de marco lógico, si la institución responsable del documento no ha utilizado el MML.

Cuando se haya completado la evaluación, se deben clasificar las preguntas y las cuestiones identificadas y establecer prioridades antes de integrarlas en los términos de referencia para el estudio de factibilidad. El estudio de factibilidad proporcionará los datos suficientes para que los decidores del gobierno y la Comisión Europea decidan financiar y ejecutar la propuesta de proyecto, adaptarla o rechazarla.

El estudio de factibilidad debe evaluar la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad de la propuesta del proyecto y producir un plan operativo detallado basado en la estructura del marco lógico. El consultor también será responsable de la preparación de la versión provisional de la Propuesta de Financiación (véase el formato estándar en el capítulo 2.6).

4.3. El Instrumento para Mejorar la Calidad

Mejorar los estudios de factibilidad o las Propuestas de Financiación

Cuando se haya completado el estudio de factibilidad, el gestor operativo recibirá el Informe del Estudio de Factibilidad y la versión provisional de la Propuesta de Financiación. Según su papel de supervisor del proceso, más bien que planificador de terreno, necesitará instrumentos para garantizar la calidad de dichos documentos, y en particular, de la Propuesta de Financiación que servirá de base para la decisión de financiación.

En esta etapa del diseño del proyecto, la propuesta se presentará en el formato del marco lógico, y no se necesitará repetir el proceso de descomponer y volver a construir el diseño del proyecto. El *Instrumento para Mejorar la Calidad* ofrece un enfoque basado en una lista de control que desglosa los conceptos llave de pertinencia, factibilida y sostenibilidad en preguntas sencillas, y plasma el marco para identificar con rapidez las lagunas de información en la Propuesta de Financiación o en el Estudio de Factibilidad.

Figura 35: El Instrumento para Mejorar la Calidad

PCM Training Improving the Quality of a Financing Proposal / Feasibility Study

Improving the Quality of a Financing Proposal / Feasibility Study

Training and Helpdesk Services in Project Cycle Management

Table of Contents

Revision March 2002

Aplicar los criterios de calidad

Dicho Instrumento explica lo que supone cada pregunta en la lista de control y se basa en una escala de puntos que aclaran precisamente la información que falte. Si se necesita más amplia información, se puede notificar en la ficha de información y pedir que las partes pertinentes la incluyan en la versión modificada de la propuesta.

Figura 36: ¿Cómo funciona el Instrumento para Mejorar la Calidad?

PCM Training Imprving the Quality of a Financing Proposal / Feasibility Study

1.3 Are the problems of the target groups and final beneficiaries sufficiently described?

Problems are descriptions of existing negative situations in a given context. Very often, project proposals only describe macro-economic problems, or limit themselves to the problems of implementing institutions. Description of their problems is necessary, but in order to verify the project's relevance, these problems must be linked to the problems faced by the target groups / final beneficiaries. Their problems should be analysed in detail in relation to the project's area of intervention, and the relative importance of these problems explained.

Scoring indicators: *Problems of beneficiaries are described sufficiently…*

	when...
fully:	Problems are described in detail, including information on the specific problems faced by the target groups and the final beneficiaries.
fairly:	Problems are described in reasonable detail, but information on specific problems of different sub-groups is incomplete or missing.
hardly:	Few problems faced by target groups / final beneficiaries have been described.
not at all	No problems from the viewpoint of target groups / final beneficiaries are stated.

5. ANEXOS

5.1. Programas sectoriales

Durante estos últimos años, se han realizado esfuerzos considerables para garantizar que los proyectos se sitúan efectivamente en el marco de la política del país en cuestión, así como la mejora de la coordinación con los donantes. Sin embargo, este enfoque es insuficiente, especialmente en los países que disponen de una capacidad nacional suficiente para elaborar y aplicar sus propias políticas nacionales y coordinar las actividades de dichos donantes. Estos enfoques sectoriales (Sector-wide approaches (SWAP) en inglés) surgieron a mediados de los años ochenta bajo la tutela del Banco Mundial y los donantes escandinavos, preocupados por la falta de impacto de los proyectos individuales en la situación sectorial global en los países en vías de desarrollo, y como respuesta a la necesidad de profundizar en un diálogo que asegurara la viabilidad y la apropiación, así como a la necesidad de concentrar los escasos fondos existentes en prioridades reales.

Buscando un impacto mejor

El objetivo de un enfoque sectorial es ampliar la noción de impacto más allá del campo de acción de un único donante. El enfoque sectorial sirve de marco para los gastos públicos, no sólo para los recursos locales sino también para los externos destinados al desarrollo y a la aplicación de una política equitativa, equilibrada y satisfactoria. De este modo, los donantes pueden pasar de la ayuda a actividades específicas a la cofinanciación de políticas con el país socio y los demás donantes. Tales esfuerzos conjuntos se realizan basándose en objetivos establecidos por el gobierno y dentro de un marco de un programa coherente de gestión del gasto público. Bajo esta óptica, es obvio que la ayuda exterior estará cada vez más integrada en los planes gubernamentales y en el presupuesto nacional.

La Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento europeo en materia de política de desarrollo de la Comunidad europea (26/04/00) estipula que este enfoque debe llevarse a la práctica de manera prudente con el fin de garantizar la adicionalidad de los recursos para los sectores comprometidos, la gestión adecuada de las finanzas públicas y el respeto a la soberanía nacional. El enfoque facilita la ayuda directa a los presupuestos en el momento en que la colaboración y las capacidades de un sector determinado están suficientemente desarrollados, y constituye una ayuda más orientada a los resultados. También supone un diálogo más profundo sobre las políticas relacionadas con determinados sectores, el refuerzo de las capacidades, la coherencia y la vinculación con el apoyo macroeconómico"

5.1.1. ¿Cómo funcionan los programas sectoriales?

Estas son las tres características principales de los programas sectoriales:

Tres características principales

1. El *gobierno se compromete y responsabiliza* en la elaboración de políticas, el establecimiento de prioridades y normas aplicables a toda actividad pública de un sector determinado, incluyendo cualquier actividad que se beneficie ya de financiación exterior. Este compromiso queda concretado en un documento de política y un marco estratégico sectoriales.
2. *Toda financiación significativa* destinada a un sector apoya una política sectorial y un programa de gasto público únicos bajo la dirección del gobierno (en el marco de los gastos sectoriales y el presupuesto anual).
3. Los *socios adoptan* enfoques comunes dentro de un mismo sector y sus subsectores y se orientan, si se dan las condiciones para ello, hacia la cofinanciación y el apoyo presupuestario.

En el marco de los programas sectoriales, los fondos se adjudicarán a través de los presupuestos sectoriales públicos y deben ser administrados de manera eficaz, transparente y documentada. Los programas sectoriales tienen por objetivo reforzar este proceso, afinar la elaboración de políticas nacionales, mejorar la eficacia de las estrategias de ejecución y la gestión de los recursos nacionales y externos.

Las *reglas del juego* son, pues, las siguientes:

¿Cuáles son las leyes?

- Todos los socios financiarán el mismo programa sectorial de gastos establecido por el gobierno y acordarán procedimientos de consulta, incluyendo los de resolución de conflictos. Las enmiendas aportadas a las políticas sólo entrarán en vigor previo acuerdo y los donantes apoyarán únicamente las actividades que se inscriban en el marco del programa sectorial en cuestión.
- Todos los socios aplicarán los procedimientos de instrucción aprobados, de licitación, de, contabilidad y de auditoría basados en aquellos del gobierno involucrado. Las modalidades de seguimiento y presentación de informes son de gran utilidad. Los donantes minimizan el earmarking de los fondos en cuanto se trata de prioridades comunes y se orientan cada vez más hacia procedimientos armonizados e integrados.
- El gobierno ostentará el control. Los donantes negocian su contribución con las autoridades presupuestarias centrales (pero también con el ministerio competente) conforme a las políticas, recursos y normas fijados por el gobierno. El conjunto de la asistencia técnica debería concentrarse en la formación y creación de capacidades y estar bajo la supervisión del gobierno.

Un programa sectorial puede *financiarse* de diversas formas:

¿Cómo se financia?

- ayuda presupuestaria (orientada, es decir, en la que los fondos pueden ser utilizados únicamente para puestos presupuestarios, componentes o actividades específicas de una región determinada, o no orientada)
- fondos comunes de los donantes («basket funding» en inglés, lo que implica la aplicación de procedimientos claros y armonizados comunes para los donantes. Seguidamente, el capital se deposita en un «fondo común»)
- procedimientos específicos a cada donante (semejantes a los utilizados por los proyecto pero situados en un marco común único).

Dado su objetivo, la mejor gestión financiera del sector público, los programas sectoriales buscarán procedimientos de ejecución armonizados comunes al conjunto de los donantes. Se tiende progresivamente a un apoyo por parte de los donantes a través del presupuesto gubernamental, siempre que se ponga en marcha un mínimo de procedimientos y mecanismos de control claros. El programa dispondrá de medidas específicas destinadas a reforzar tales procedimientos estableciendo un sistema financiero y presupuestario transparente y documentado.

5.1.2. Ejecución de un programa sectorial: aspectos necesarios a tener en cuenta.

Existe un cierto número de factores que han de tenerse en cuenta a la hora de poner en práctica un programa sectorial:

1. Los programas sectoriales deben situarse en el marco de un programa de gasto público a medio plazo. Una vez asignados los recursos, la planificación de la intervención debe tener bien en cuenta la viabilidad de la financiación procedente del gobierno a largo plazo. Es importante que la contribución del gobierno aumente progresivamente a medida que se vaya ejecutando el programa, de manera que el impacto del mismo sea duradero y se garantice la financiación de los gastos ordinarios.
2. En principio, los usuarios de los servicios públicos deben ser consultados en lo que respecta a los objetivos de la política sectorial antes de la adopción de esta política sectorial por parte del gobierno. Deben ir asociados a su aplicación ("orientación sobre las partes interesadas y los grupos destinatarios"). Si han de descentralizarse los servicios, habrán de ponerse en marcha mecanismos que permitan a los usuarios controlar los resultados. A partir de ese momento, los programas sectoriales prevén a menudo un desarrollo de las capacidades institucionales de las administraciones locales y el refuerzo del poder de las comunidades locales, lo que facilita su participación en la planificación y la gestión de los recursos y servicios, y controla la calidad y la gestión.

Hacer hincapié en los fondos

3. Al hacer hincapié en los fondos, se garantiza en cierto modo la aplicación de estos a una actividad específica. La concepción de una estrategia y política sectoriales, así como la planificación del gasto, permiten privilegiar asuntos transversales como la igualdad entre hombres y mujeres o la protección del medio ambiente.
4. Un programa sectorial implica forzosamente la cofinanciación de todos los recursos movilizados para la aplicación de una política determinada. No tiene sentido ejercer un perfecto control sobre una sola fracción del presupuesto sabiendo que, probablemente, los demás recursos del sector están mal administrados. En este contexto, la cuestión de <<buena gobernancia>> adquiere aquí todo su sentido y debe ser tratada abiertamente en las fases iniciales de la concepción del programa. La calidad de la gestión de las finanzas públicas debe ser objeto de evaluación obligada durante la concepción del programa de apoyo presupuestario, con objeto de poder identificar rápidamente las necesidades potenciales de un apoyo institucional. También deben preverse desde el principio los procedimientos de gestión financiera y los sistemas de auditoría externa e interna. En caso de mala gestión de los fondos, deberán especificarse claramente las medidas correctivas.
5. El grado de ayuda externa viene determinado por el análisis de los resultados obtenidos en los objetivos de mejora de los servicios prestados a los beneficiarios (población y/o actores económicos) evaluados a partir de los indicadores de progreso y de resultados. Esta dependencia debería quedar formulada explícitamente al principio del programa. El enfoque sectorial permite especialmente una gran flexibilidad de aplicación. Es preciso evitar la planificación a ultranza y privilegiar una programación flexible basada en programas "rotatorios" (por un período de tres años, por ejemplo) a medio plazo. Dichos programas se situarían en el marco de los principios y prioridades estratégicas estipulados y estarían acompañados de revisiones conjuntas de los programas de gastos anuales. En esta óptica, sería indispensable establecer sistemas eficaces de evaluación y seguimiento (aplicados por el gobierno o ministerio competente) orientados a la evaluación de impacto y resultados.

Condicionalidades, avances y resultados

6. En cuanto a la condicionalidad, debe identificarse un número limitado de condiciones previas sólidas en el marco del enfoque sectorial, mientras que la aplicación a medio plazo debería, por su parte, atenerse a condiciones basadas en el progreso y los resultados obtenidos. El grado de realización de los objetivos y la cantidad de servicios destinados a los beneficiarios determinará la importancia de la ayuda. Además, el gobierno debe comprometerse a establecer una serie de “principios de base” aprobados por el conjunto de los donantes involucrados, y que deberán respetarse durante toda la ejecución. Se trata esencialmente del reparto equitativo de los recursos entre las administraciones locales y centrales, la transparencia necesaria del proceso presupuestario, la ejecución de reformas administrativas e institucionales, etc.
7. Durante la *ejecución* del programa, los principales problemas de gobernanza, la incoherencia presupuestaria, el no respeto de los principios establecidos, la retirada de un donante importante, etc., pueden poner la ayuda en tela de juicio; por ello, la aplicación de esa ayuda debe tener en cuenta su propia coherencia global. En algunos casos, se puede suspender el programa o modificar sustancialmente los procedimientos de aplicación. En lo tocante a una ayuda presupuestaria, sería conveniente prever desde el principio la eventual necesidad de recurrir a procedimientos de tipo proyecto para responder a un posible problema de gestión de fondos públicos. Ello evitaría una suspensión repentina de la ayuda y los nefastos efectos que esta conllevaría.

5.1.3. Ciclo de un programa sectorial

El ciclo de un programa sectorial es comparable al ciclo del proyecto, siendo su punto de partida el Documento de Estrategia Nacional:

1. Durante la fase de *Programación*, el Documento de estrategia del país identifica los sectores que se beneficiarán de una ayuda de la CE. En un proceso de diálogo entre el gobierno, los donantes y las demás partes interesadas a los niveles nacional y sectorial, son dignos de tener en cuenta aspectos como la situación macroeconómica y presupuestaria, la calidad de la gestión de las finanzas públicas, las cuestiones de buena gobernanza, las políticas sectoriales y la adecuación de los objetivos. También se comprueba la idoneidad del marco en el que se engloban los gastos, así como la coherencia entre planes de trabajo y presupuestos anuales. El resultado de ello será la obtención de un acuerdo sobre los sectores sobre los que habrá que concentrar la ayuda.
2. Durante la fase de *Identificación*, se lleva a cabo una instrucción previa del programa sectorial. El gobierno y el donante llegan a un acuerdo global sobre la política y la estrategia sectoriales (con las que, en principio, también están de acuerdo los demás donantes). De este acuerdo saldrá la decisión de continuar o no con la concepción conjunta de un programa sectorial.
3. Durante la fase de *Instrucción,* nos concentramos en la concepción (lo más precisa posible) y en la fijación de un acuerdo sobre los principios que regirán la ejecución del programa. Dichos principios pueden abarcar aspectos como la asignación equitativa de recursos entre las administraciones central y local, la necesaria transparencia del proceso presupuestario y del sistema contable, la aplicación de las reformas administrativas e institucionales, etc. Los detalles sobre las prioridades del programa, las reformas e inversiones sectoriales están claramente precisadas (por regla general con el gobierno y los demás donantes). Tras ello se llegará a la decisión de someter el programa a financiación o no. En lo que respecta a la condicionalidad, sólo debería identificarse un número limitado de condiciones previas en el marco del enfoque sectorial.
4. Durante la fase de *Financiación*, se toma la decisión de financiar o no financiar el programa.
5. Durante la fase de *Ejecución*, se aplica el programa sectorial dentro del programa de gasto público. En el marco de un dispositivo de cofinanciación, el seguimiento del gasto no se limita a la contribución de la CE, sino que se extiende a la financiación sectorial en su conjunto (incluyendo los fondos procedentes del gobierno y otros donantes). Los indicadores de los programas sectoriales están a menudo vinculados a objetivos definidos a nivel internacional (OCDE / CAD – Objetivos internacionales de desarrollo).
6. La fase de *Evaluación* gira en torno de las conclusiones y recomendaciones relativas a los resultados del programa, así como a las mejoras eventuales de la política y el programa sectoriales.

Figura 37: Ciclo de un programa sectorial: Tareas principales y resultados



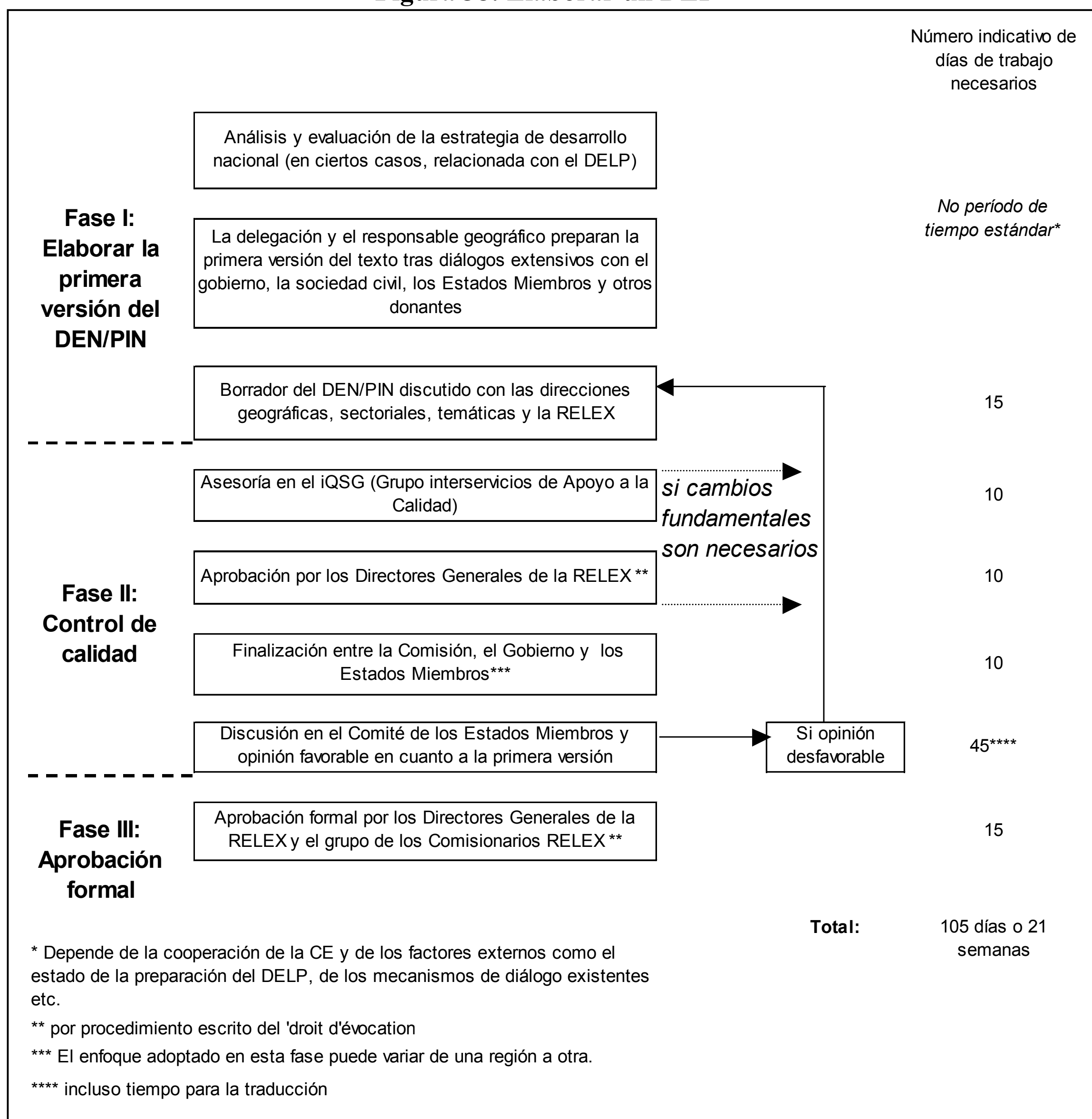
5.2. Formulación de un documento estratégico del país (DEP)

Estas son las etapas necesarias en la formulación de un DEP:

- Redacción de un borrador de un DEP/PIN
- Control de la calidad del DEP
- Aprobación formal

La siguiente tabla muestra las etapas necesarias para la formulación de un DEP. Si desea obtener más detalles, consulte el "*Documento de trabajo de los servicios de la Comisión. Cooperación comunitaria: marco de los documentos estratégicos por país*".

Figura 38: Elaborar un DEP



Antes de proceder con la programación, conviene establecer un calendario realista para la preparación del DEP/PIN. Dicho calendario debe especificar el tiempo necesario para cada una de las etapas de la programación.

5.3. Ejecución detallada

5.3.1. Ejecución: tres períodos

5.3.1.1. Período de arranque

El período de arranque de un proyecto puede durar varios meses. En este período se definen las responsabilidades administrativas, técnicas y financieras, y se actualizan y mejoran la planificación inicial y la fase de instrucción. Los mecanismos e instrumentos de gestión desarrollados a este respecto se utilizarán a lo largo de los períodos siguientes a la ejecución. El período de arranque se compone de los siguientes elementos:

- Puesta a disposición de locales y contratación de personal
- Realización, si es necesario, de un estudio que actualice el diagnóstico de la situación de arranque del proyecto.
- Conversaciones con las partes principales involucradas, a fin de completar y actualizar el marco lógico, preparar el Plan de trabajo global y los calendarios de las actividades y recursos, preferentemente dentro de un taller participativo (de 3 a 5 días, según la complejidad del proyecto);
- Preparación y presentación del plan de trabajo global (con el plan de seguimiento y de evaluación internos del proyecto) y el primer plan de trabajo anual.

Entre la fase preparatoria y la aplicación, pueden surgir cambios frecuentes en el contexto del proyecto, que obligarán a efectuar lógicas adaptaciones con objeto de adecuarse a nuevas situaciones. En la mayoría de los casos, se emitirá un nuevo diagnóstico para actualizar las informaciones contextuales básicas y describir la situación en la fase de arranque del proyecto. Los resultados de este diagnóstico servirán de referencia para la identificación de los indicadores, los cuales, bien detallados, deberían ser desarrollados e integrados en el marco lógico y en el calendario de las actividades antes de la ejecución de las mismas. Esta revisión, no obstante, no podrá en ningún caso sustituir la aplicación de indicadores básicos durante la instrucción.

Para el personal del proyecto, estos indicadores facilitarán el seguimiento regular del avance del proyecto durante todo su desarrollo. Igualmente permitirán observar si el proyecto alcanza sus objetivos, probar la calidad técnica y, si fuera necesario, tomar medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de su objetivo.

5.3.1.2. Período principal de implementación

El período principal de implementación comienza con la ejecución del primer plan de trabajo anual. El organismo encargado de la ejecución tendrá también la responsabilidad de:

- Preparar los planes de trabajo que cubren cada año de duración del proyecto, teniendo en cuenta el plazo necesario para el proceso de aprobación;
- Planificar y hacer el seguimiento de la aplicación;
- Preparar y presentar informes intermediarios, generalmente trimestrales;
- Preparar y presentar el informe anual cada 12 meses a partir de la ejecución del proyecto;
- Colaborar con los consultores externos responsables de las auditorías y las evaluaciones, llegado el caso.

5.3.1.3. Período de fin de proyecto

Este período consiste en la adopción de las medidas necesarias para la finalización del proyecto. Se trata, generalmente, de efectuar los ajustes necesarios para el despliegue de recursos humanos y de entregar los bienes adquiridos en el presupuesto del proyecto a los beneficiarios estipulados en el contrato o el convenio de

financiación. Del mismo modo, deberá prepararse un informe final que contendrá las recomendaciones concretas de utilidad para futuras intervenciones similares. La decisión de seguimiento posterior al proyecto dependerá de la experiencia adquirida y las conclusiones del proyecto. El informe debe proporcionar la información suficiente para facilitar la reflexión durante las conversaciones sobre la fase preparatoria de un nuevo proyecto y, en la medida de lo posible, la programación futura.

5.3.2. Ejecución: tres principios clave

5.3.2.1. Planificación y replanificación: ¿qué, cuándo y cómo?

La planificación y la replanificación forman parte de la gestión de un proyecto y están presentes a intervalos regulares. Además de la planificación semanal, mensual y trimestral en equipo, el gestor del proyecto debe preparar también la planificación anual y, al principio de la ejecución, la planificación de todo el período de implementación. Estos planes de trabajo constituyen importantes herramientas de gestión. Como se mencionó anteriormente, la actualización regular del calendario de aplicación forma parte de las tareas de gestión del proyecto.

5.3.2.2. Plan de trabajo global

El plan de trabajo global cubre la completa aplicación del proyecto y tiene como funciones clave:

- orientar al equipo del proyecto y ayudarle a enfocarse en una percepción común de lo que debe hacerse, cuándo y por quién, para asegurarse de que el proyecto está en "buen camino";
- establecer las bases de seguimiento del trabajo efectuado y asegurarse de que el proyecto se dirige hacia los objetivos deseados;
- garantizar la puesta en práctica eficaz del proyecto;
- construir bases sólidas para la elaboración de informes;

El plan de trabajo global indica:

- cuáles son los logros esperados al final del proyecto (resultados, objetivo específico e indicadores);
- lo que el equipo del proyecto tiene intención de hacer para alcanzar los objetivos: actividades (incluidas las actividades de gestión) y calendario de las mismas;
- cuáles son los recursos necesarios para poner en marcha las actividades (tiempo, recursos materiales y humanos, equipamiento, etc.) y quién es responsable de cada una de estas tareas (reparto de responsabilidades).

Este documento debe adjuntarse al informe de arranque al final de la fase de ejecución, por regla general, después de 3 meses. El plan de trabajo global se presenta en el mismo formato que el calendario global de las actividades (ver Figura 39), respetando lógicamente la estructura del marco lógico: las actividades se describen por trimestre durante toda la duración del proyecto, estando claramente especificadas las responsabilidades. El plan de trabajo global puede calificarse como una "caja de herramientas" completa concebida para asistir al proceso de aplicación de un proyecto. Llegado a este punto, la descomposición de las actividades en subactividades es de gran utilidad (ver Figura 41).

Los formatos estándar de los planes de trabajo global y anual aparecen ilustrados en la Tabla 21. Este ejemplo da una idea del contenido respectivo de cada una de las secciones descritas en los planes de trabajo.

5.3.2.3. Planes de trabajo anuales

El plan de trabajo anual es una importante herramienta de gestión, no sólo para la Comisión sino también para el organismo encargado de la ejecución/Asistencia técnica. El plan debe ser objeto de una atención especial. Está basado en el plan de trabajo global, el cual se basa, a su vez, en el marco lógico, y mientras que este plan de trabajo global ofrece una idea general del proyecto, resumiendo cada aspecto de su aplicación, el plan de trabajo anual es más preciso en cuanto a las actividades necesarias, el momento en que deben ser ejecutadas, su coste y el plan de financiación. También ofrece una visión completa del conjunto de actividades a ejecutar durante el período de 12 meses correspondiente, con el objetivo de asegurar una mejor planificación de las actividades y evitar toda redundancia. Este aspecto es especialmente importante en el marco de proyectos complejos financiados por la CE, el gobierno y otros donantes.

El formato del plan de trabajo anual es similar al plan de trabajo global pero no idéntico. El formato de presentación del plan de trabajo anual está calcado del calendario de actividades, mientras que el calendario anual de los recursos visualiza los medios y los costes (ver Capítulo 1.5 para obtener información más precisa sobre la preparación de estos calendarios).

El proceso de planificación permite modificar y adaptar el proyecto a su entorno operacional, un entorno operacional cambiante. Las experiencias del pasado se integran así más fácilmente en la ejecución de proyectos futuros, desarrollando, especificando/operacionalizando el proyecto.

Figura 39: Ejemplo de un plan de trabajo global/calendario de actividades

Plan global de trabajo - Calendario global de Actividades

Rehabilitación de carreteras secundarias en la Región del Sur

Resultado	Actvidad	Persona responsable	Fecha de realización por trimestre													
			1*	2 (Período principal de ejecución)												3**
			Año 1				Año 2				Año 3				Año 4	
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T3	T1	T2	T3	T4	T1	T2
Resultado 1: Las carreteras secundarias son rehabilitadas	1.1 Identificar las carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar	Unidad de gestión de las carreteras, Gestor Operativo		■	■											
	1.2 Controlar las actividades de rehabilitación de las carreteras, incluso	Unidad de gestión de las carreteras				■	■	■	■	■	■	■	■			
	1.3 Mejorar la recogida de los peajes e impuestos de tráfico	Departamento de finanzas & inversión Municipalidades		■	■	■	■									
	1.4 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las reinversiones	Departamento de inversión	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	1.5															
Resultado 2: La calidad de la red de carreteras está mejorada	2.1															
	2.2															
	2.3															
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	...															

Responsibilidad por tarea

La responsabilidad final de ejecución de las tareas mencionadas arriba corresponde al Gestor Operativo

Duración del proyecto: 42 meses

(3 meses para el período de arranque, 36 meses para el período principal de ejecución, 3 meses para el período final)

1 = Fase de inicio

3 = Fase final

Figura 40: Ejemplo de plan de trabajo anual/calendario de actividades

lan anual de trabajo - Calendario anual de Actividades

Rehabilitación de carreteras secundarias en la Región del Sur

Año: 1 2002 - 12 2002

Resultado	Actividad	Unidad/Persona responsable					Fecha de realización por mes												Hitos ("Milestones")	Mes	Tiempo requerido (días)				
		GO	UMC	DFI	MU	EMP	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12			GO	UMC	DFI	MU	EMP
Resultado 1:	1.1 Identificar las carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar	**x**	x																						
Las carreteras secundarias son rehabilitadas	1.1.1 Crear un equipo de identificación	x	**x**																						
																			Miembros identificados hasta	Abril 1	3	10			
																			Miembros convocados para la reunión	Abril 15		1			
																			Primera reunión organizada en	Abril 30	1	10	2	3	5
	1.1.2 Determinar los criterios de prioridad	x	**x**	x	x	x																			
																			Lista de criterios establecidos (durante segunda reunión)	Mayo 31	2	10	2	3	5
	1.1.3 Clasificar y seleccionar las carreteras (lista de	x	**x**	x	x	x																			
																			Clasificación realizada hasta	Junio 15	1	20	5	10	20
																			Prioridades convenidas durante la tercera reunión	Junio 30	1	5	2	3	10
	1.1.4 Establecer el calendario de rehabilitación	x	**x**	x		x																			
																			Calendario convenido	Julio 31	1	10	3	5	20
																			Calendario sometido al MdT	Agosto 1		1			
	1.1.5 Obtener la aprobación del calendario	**x**	x																						
																			Calendario aprobado por el MdT	Septiembre 30	5	10			
	1.2 Controlar las actividades de rehabilitación de las carreteras, incluso albergues, etc.	x	**x**																						
	1.2.1 Reclutar y formar el equipo de seguimiento	**x**	x																....	......	1	60			
	1.2.2 ...																		....	......		...			
	1.3 Mejorar la recogida de los peajes e impuestos de			**x**																					
	1.3.1																								
	1.3.2																								
	1.4 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las reinversiones			**x**																					
	1.5																								
Resultado 2: La calidad de la red de carreteras está mejorada	2.1																								
	2.2																								
	2.3																								
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento																								
	...																								
Result ...																									
																				Total	200	620	150	260	1500

Responsabilidad por tarea

GO = Gestor operativo
UMC = Unidad de mantenimiento de carreteras
DFI = Departamento de Finanzas e Inversión
MU = Municipalidades
EMP = Equipos de mantenimiento de pueblos
x negrilla = responsabilidad final

(negro) = duración global de actividad
(gris) = duración de subactividad

Tabla 21: Formatos estándar para planes de trabajo global y anual – Contenido

PLAN DE TRABAJO GLOBAL	*PLAN DE TRABAJO ANUAL*	*CONTENIDO*
RESUMEN	*RESUMEN*	El resumen del Plan de Trabajo Global debería describir en estilo narrativo lo que el proyecto intenta realizar y cómo lo logrará. Sin embargo, el resumen del Plan de Trabajo Anual debería también explicar cómo el proyecto ha sido ejecutado durante el período anterior. Véase más abajo para más amplia información.
A ENTORNO Y MODALIDADES DE EJECUCIÓN 1. Marco de implementación 1.1 Contexto (socioeconómico, medioambiental) 1.2 Objetivos (resumen) 1.3 Capacidades institucionales y organización general del proyecto 1.4 Personal y competencias 1.5 Modalidades de seguimiento y de coordinación	A ENTORNO Y MODALIDADES DE EJECUCIÓN (PARA EL AÑO SIGUIENTE) 1. Marco de implementación 1.1 Contexto (socioeconómico, medioambiental) 1.2 Objetivos (resumen) 1.3 Capacidades institucionales y organización general del proyecto 1.4 Personal y competencias 1.5 Modalidades de seguimiento y de coordinación	Esta sección debería describir el contexto y el entorno operativo en el que se implementa el proyecto. Es importante establecer claramente las condiciones de ejecución del proyecto: organización (flujo de información, relaciones entre unidades, etc.), capacidades institucionales, plantilla y competencias (al inicio del proyecto, capacitación prevista, lagunas, etc.), modalidades de seguimiento y de coordinación (visitas de terreno, reuniones, talleres, colecta y compilación de informaciones, etc.), que tiene influencia en la eficacia de la ejecución y la eficiencia de los procesos de aprendizaje para mejorar la calidad de la ejecución.
B DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO *(DURACIÓN COMPLETA)* 2. Descripción del proyecto 2.1 Objetivos fijados: Resultados, Objetivo Específico, Objetivos Globales, incluso Indicadores 2.2 Actividades y Medios planificados 2.3 Hipótesis y Riesgos en los distintos niveles 2.4 Actividades particulares para asegurar la sostenibilidad 2.5 Conformidad y contribución a los objetivos políticos más amplios 2.6 Vínculación con las demás operaciones, complementariedad y coordinación sectorial entre los donantes	*B* DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO *(DURACIÓN COMPLETA)* 2. Descripción del proyecto 2.1 Objetivos fijados: Resultados, Objetivo Específico, Objetivos Globales, incluso Indicadores 2.2 Actividades y Medios planificados 2.3 Hipótesis y Riesgos en los distintos niveles 2.4 Actividades particulares para asegurar la sostenibilidad 2.5 Conformidad y contribución a los objetivos políticos más amplios 2.6 Vínculación con las demás operaciones, complementariedad y coordinación sectorial entre los donantes	Esta sección describe el proyecto y su Lógica de Intervención (de los Objetivos Globales a las Actividades). También presenta los Indicadores y sus Fuentes de Verificación para cada nivel de objetivos. Los Indicadores resultan vitales para evaluar las posibilidades de éxito del proyecto. Tendrían que aparecer en esta sección. El Marco Lógico debe contener todos los detalles pertinentes (anexo). Las Actividades particulares para asegurar la sostenibilidad también tendrían que figurar aquí. Conviene explicar la complementariedad, el vínculo y la coordinación entre el proyecto y las demás operaciones. Esta sección debería cubrir las hipótesis en las que se basa el proyecto y los riesgos con los que se enfrenta. También se debe adjuntar una ventilación (por lo menos anual) de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

PLAN DE TRABAJO GLOBAL	*PLAN DE TRABAJO ANUAL*	*CONTENIDO*
	C *AVANCE DEL PROYECTO (EFICIENCIA, EFICACIA,) E IMPACTO HASTA LA FECHA EN EL PERÍODO DE EJECUIÓN CUBIERTO POR EL PLAN DE TRABAJO** 3. Eficiencia, incluso causas de desfases 3.1 Actividades planificadas y ejecutadas (clasificadas por Resultado, evaluación de Hipótesis vinculadas a las Actividades 3.2 Medios planificados y utilizados 3.3 Avance hacia Resultados (evaluación de Hipotesis) 4 Eficacia e Impacto, incluso causas de desfases 4.1 Avance hacia Objetivo Específico (evaluación de Hipótesis 4.2 Avance hacia Objetivos Globales 4.3 Conformidad y contribución a objetivos políticos más amplios 4.4 Vinculación con las demás operaciones, complementariedad y coordinación sectorial entre los donantes	Se debería comparar los planes y los logros/realizaciones, incluso las causas de los desfases (y las medidas atenuantes) en todo el período de ejecución cubierto por el plan de trabajo, implicando el nivel de eficacia y el nivel de eficiencia. En el primer nivel, el análisis debería describir la verdadera situación en términos de cumplimiento de los Resultados y de los Costes por unidad producida. La validez de los Resultados debe destacarse de esta sección. En el segundo nivel, conviene de presentar el avance del proyecto con respecto a los Objetivos fijados y los pronósticos para alcanzarlos. La influencia de los factores externos y las medidas emprendidas para reducir los riesgos debe ser considerada en esta sección.
C *PREVISIÓN DES SOSTENIBILIDAD ** 3 Contexto y situación actual en términos de sostenibilidad/calidad 3.1 Participación de los beneficiarios y apropriación por los beneficiarios 3.2 Política(s) de apoyo 3.3 Tecnología apropiada 3.4 Aspectos socioculturales 3.5 Igualdad entre mujeres y hombres 3.6 Protección del medio ambiente 3.7 Capacidades institucionales y de gestión 3.8 Sostenibilidad económica y financiera	D *PREVISIÓN DES SOSTENIBILIDAD ** 5 Contexto y avance más reciente en términos de sostenibilidad/calidad 5.1 Participación de los beneficiarios y apropriación por los beneficiarios 5.2 Política(s) de apoyo 5.3 Tecnología apropiada 5.4 Aspectos socioculturales 5.5 Igualdad entre mujeres y hombres 5.6 Protección del medio ambiente 5.7 Capacidades institucionales y de gestión 5.8 Sostenibilidad económica y financiera	Se debe considerar varios factores para asegurar la sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto. Esta sección tendría que abarcar los principales aspectos que tengan un impacto en la sostenibilidad. Debería reflejar la manera en la cual el proyecto trata cada uno de esos aspectos (si necesario), y qué acciones adicionales se deberían emprender para lograr unos beneficios sostenibles.

PLAN DE TRABAJO GLOBAL	PLAN DE TRABAJO ANUAL	CONTENIDO
D *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES* 4. Conclusiones y recomendaciones 4.1 Conclusiones generales sobre la ejecución (cuestiones críticas/riesgos) - duración completa 4.2 Recomendaciones generales para todo el período siguiente de la ejecución	*E* *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES* 6. Conclusiones y recomendaciones 6.1 Conclusiones generales sobre la ejecución (cuestiones críticas/riesgos) - duración completa 6.2 Recomendaciones generales para todo el período siguiente de la ejecución	Esta sección incluye las conclusiones generales relacionadas con los logros/realizaciones en el período cubierto por el plan de trabajo (¿en qué medida se alcanzan los Resultados y se acerca el proyecto al Objetivo Específico?). Recomendaciones generales para el período siguiente de la ejecución deben ser formuladas. También se debe explicar cómo se toman en cuenta dichas recomendaciones en el proyecto.
	7. Plan de trabajo propuesto para el período siguiente de la ejecución 7.1 Resultados a producir (incluso a finales del proyecto) 7.2 Calendario de Actividades, incluso hitos y responsabilidades 7.3 Actividades particulares para asegurar la sostenibilidad 7.4 Riesgos e Hipótesis 7.5 Calendario de Recursos	Esta sección da una visión general de lo que el proyecto intenta hacer y realizar durante el siguiente período de ejecución, de las Hipótesis, de los Riesgos potenciales y de cómo el proyecto los tratará, en el caso dado. Los Calendarios de Actividades y de Recursos deben ser suficientemente detallados. El Calendario de Actividades debe indicar los hitos importantes y las responsabilidades de ejecución.
E *ANEXOS* 5.1 Marco lógico actualizado 5.2 Calendario de ejecución actualizado 5.3 Plan de trabajo global actualizado 5.4 Calendario de Recursos que cubre todo el período del proyecto 5.5 Otros	*F* *ANEXOS* 8.1 Marco lógico actualizado 8.2 Calendario de ejecución actualizado 8.3 Plan de trabajo global actualizado 8.4 Calendario de Recursos que cubre el período siguiente de ejecución 8.5 Plan de trabajo anual/ Calendario anual de Actividades que cubre el período siguiente de ejecución 8.6 Calendario anual de Recursos que cubre el período siguiente de ejecución (informes anuales) 8.7 Otros	El plan de trabajo debe incluir todos los documentos de planificación, que se trate de gráficos o de tablas. Cualquier otro documento también puede ser adjuntado para más precisión.

'* Describir el avance del proyecto durante el período de ejecución cubierto en el plan de trabajo

El cuerpo del texto de los informes de trabajo debe limitarse a 15 páginas para el plan de trabajo global y a 20 páginas para el plan de trabajo anual. Los resúmenes deben cubrir de manera resumida los puntos siguientes:

¿Qué contiene el Resumen?

1. El entorno operativo, incluyendo el contexto del proyecto, la estructura institucional (y cualquier cambio importante)
2. Los objetivos principales enfocados, las actividades principales que han de aplicarse y los recursos necesarios para el próximo año
3. Para el plan de trabajo anual: las actividades principales realizadas y los recursos utilizados durante el año transcurrido en paralelo con la planificación inicial; un análisis de los obstáculos y fracasos, cómo han sido resueltos o por qué no lo han sido; la evolución global con relación a los objetivos fijados incluyendo los plazos, si procede.
4. Los aspectos relacionados con la viabilidad y las medidas previstas (y tomadas, en los planes de trabajo anuales) a este respecto
5. Conclusiones y visión de conjunto del período de planificación para el plan de trabajo global y para el año siguiente (para ambos tipos de planes de trabajo), por ejemplo, los aspectos más cruciales, recursos necesarios, etc.
6. Las observaciones clave, las acciones requeridas y por quién.

El resumen debería limitarse a 2 páginas y podría hacer las veces de resumen anual del status quo y de la planificación del proyecto de la delegación en el seno de la CE (ver **Error! Reference source not found.**).

5.3.2.4. Planificación y actividades de gestión

Por regla general, las actividades de gestión no están recogidas en el marco lógico. Sin embargo, deben ser objeto de planificación con la misma precisión que las actividades del proyecto. Su planificación puede estar integrada en los planes de trabajo (para lo cual serán necesarios recursos humanos y financieros). Las actividades de gestión se resumen principalmente en:

1. Control de calidad
2. Información, comunicación e informes
3. Planificación financiera (control presupuestario, contribuciones de los distintos socios)
4. Gestión del personal (formación, team building, etc.)

A la hora de planificar y ejecutar actividades, los gestores del proyecto deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 22: Principales actividades de gestión de los gestores de proyecto

Actividades	Etapas
Control de calidad (procedimiento y resultados)	Definir el tipo de información necesaria y cómo sistematizarla y conservarla Determinar el momento en que deben tener lugar las actividades de seguimiento, cómo organizarlas y a quién implicar Definir las modalidades de utilización y de presentación de los resultados del seguimiento, conclusiones y recomendaciones Definir a quién informar de las decisiones y sus repercusiones en los presupuestos, la asignación de los recursos, la replanificación de las actividades, etc. Planificar las evaluaciones en el tiempo implicando a un mayor número de partes interesadas
Información, comunicación e informes	Definir las necesidades en términos de comunicación formal, cuándo, a quién y de qué forma la información debe estar disponible Consulte los puntos siguientes acerca de los informes.
Planificación financiera	Prever los recursos financieros en el tiempo con el nivel de detalle necesario (ver calendario de recursos) Determinar cuándo efectuar la revisión de los gastos y ajustar las previsiones para asegurar la disponibilidad de los fondos en el momento oportuno
Gestión del personal	Definir las tares y responsabilidades (ver calendario de actividades Identificar las necesidades de formación para llevar a cabo las tareas; organizar las formaciones necesarias

	Promover el trabajo en equipo y la motivación del personal

Al igual que ocurre con las demás, las actividades de gestión deben ser revisadas y adaptadas periódicamente.

5.3.3. Seguimiento: Algunas etapas básicas

Las operaciones de seguimiento proporcionan los datos necesarios para la orientación y la toma de decisiones durante la ejecución. Debido a que el seguimiento no se efectúa únicamente en el interior del proyecto sino también en diferentes niveles en el seno de la CE, el gobierno socio, etc., conviene determinar qué informaciones son necesarias para controlar la ejecución del proyecto y el modo de obtenerlas, recopilarlas, tratarlas y comunicarlas. A partir de ese momento, el seguimiento implicará, generalmente, las etapas siguientes:

Tabla 23: Etapas básicas del seguimiento

Etapa	Contenido
1. Recopilación de información (hechos, observación y medición) y documentación	Indicadores de los objetivos a todos los niveles del marco lógico Calidad y adecuación de las actividades y utilización de los recursos (progreso) Entorno del proyecto (indicadores de hipótesis) Impacto del proyecto Cooperación con los grupos meta y socios
2. Análisis y conclusiones (interpretación)	Comparaciones de realizaciones planificadas y situación real (planificada o no prevista), e identificación de las causas de los desfases) y conclusiones Evolución del entorno y repercusiones sobre el proyecto; formulación de conclusiones Comparación de los mecanismos y procedimientos previstos y reales de organización del proyecto y de cooperación con los grupos meta; identificación de desfases y conclusiones
3. Recomendaciones (decisión) y acciones correctivas	Desfase temporal en la ejecución de las actividades y la utilización de los recursos Modificaciones de los objetivos Modificaciones de los procedimientos y mecanismos de cooperación

Los documentos e informes del seguimiento interno reflejan y presentan los resultados de este proceso (ver formatos de informes más adelante). La responsabilidad principal (delegada parcialmente en la unidad S&E (Seguimiento & Evaluación)) recaerá generalmente en la gestión del proyecto.

5.3.3.1. Aspectos esenciales del seguimiento: visión de conjunto y apoyo material

5.3.3.2. Seguimiento de las actividades y medios/recursos

El papel de los hitos

El seguimiento de las *Actividades*, comparando la duración real de la ejecución de una actividad concreta con el marco temporal previsto inicialmente, permite comprobar si se ha respetado el plan de trabajo global. Al igual que el plan de trabajo anual, se trata de un instrumento primordial, que debe estar suficientemente detallado para facilitar una valoración. En este contexto, los plazos marcan el límite temporal dentro del cual debe ejecutarse la actividad en cuestión, mientras que los "puntos de referencia" de la ejecución de las actividades permiten medir el avance del proyecto y el objetivo establecido por el equipo del mismo. Dichos plazos son los puntos de referencia más simples.

Los plazos y los puntos de referencia facilitan la gestión y el seguimiento de la ejecución. Los desfases entre las previsiones y las realizaciones de ciertas actividades nos incitan a prever las consecuencias en otras actividades y recursos. Si es necesario, se analizarán las causas y se ajustará el marco temporal.

Si no se respetan los plazos impuestos a las actividades que se encuentran en su fase más crítica (ver el Capítulo 5.4) o perturban el desarrollo temporal de otras actividades, el gestor de proyecto deberá intervenir y ajustar los planes, modificar los recursos, etc.

Para llevar a cabo un proyecto, es necesario disponer en tiempo oportuno de los *Recursos* suficientes en términos de cantidad y calidad. A menudo se subestima el tiempo necesario para el desbloqueo de los fondos previstos, sea que se trate de recursos humanos o físicos. Para mantener la liquidez del proyecto, es necesario asegurar la disponibilidad futura de los recursos financieros (evolución de los ingresos del proyecto, situación de los presupuestos públicos, fluctuaciones de los tipos de cambio, etc.). Si bien los grupos meta están llamados a contribuir a la financiación de las prestaciones del proyecto, conviene que esta participación no exceda sus posibilidades financieras ni represente para ellos una carga adicional insoportable. La compra de material y de equipos, así como los contratos de trabajo y suministros, están regidos por las leyes comunitarias. El gestor de proyecto debe asegurarse de que la planificación de las actividades coincida con el tiempo necesario para movilizar los recursos adecuados.

El control de la utilización de los recursos se realiza sobre la base de los calendarios de las actividades y de los propios recursos. Este seguimiento debería centrarse en los recursos utilizados con relación a los resultados obtenidos. De este modo puede estimarse la *eficacia de un proyecto*. Para la correcta administración de la utilización de los recursos, es importante identificar los desfases con respecto al calendario, con objeto de poder emprender las medidas correctivas necesarias. El seguimiento de la utilización de los fondos requiere una actualización regular de los presupuestos y de sus eventuales modificaciones ulteriores. Si resulta necesario aportar modificaciones importantes al presupuesto, estas deberán adaptarse a los contratos o convenios de financiación correspondientes.

La tabla siguiente, “Formulario de seguimiento”, puede servir de ejemplo de seguimiento de las actividades y los recursos. Dicha tabla resume (acumula) la utilización de los recursos al final de un período determinado, y se basa en el calendario de actividades y el formulario detallado de seguimiento de los recursos (p. ej. por trimestre), el cual se basa igualmente en el calendario de recursos. Esta tabla puede, asimismo, utilizarse para la redacción de informes de seguimiento emitidos por el proyecto (ver Capítulo 1.3.4.).

Tabla 24: Seguimiento de las actividades – Formulario de seguimiento acumulativo

Seguimiento cum lativo de Actividades y Recursos
Situación al final del trimestre 3

No.	Actividad/subactividad	Indicadores, tiempo y responsibilidad					Comentarios sobre las Actividades y acción necesarias		Recursos humanos utilizados											Recursos físicos utilizados										Comentarios sobre recursos y acciones necesarios	
									Proyecto					UM			EMP			Tipo de recursos	Proyecto			UM			EMP				
		Indicador/ milestone	Tiempo	Realizado cuando (S/N)	Planificación revisada	Persona responsable	Comentarios	Acción requerida	GO	UMC	DFI	Precio unitario (€)	Coste (€)	MU	Precio unitario (€)	Coste (€)	EMP	Precio unitario (€)	Coste (€)		Unidades	Precio unitario (€)	Coste (€)	Unidades	Precio unitario (€)	Coste (€)	Unidades	Precio unitario (€)	Coste (€)	Comentarios	Acción necesaria
1.1	Identificar las carreteras secundarias prioritarias para					GO																									
1.1.1	Crear un equipo de identificación																														
		Miembros identificados hasta	Abril 1	S		UMC			3	10	0	500	0	0	150	0	0	100	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Miembros convocados para la reunión	Abril 15	S		UMC			0	1	0	500	500	0	150	0	0	100	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Primera reunión organizada en	Abril 30	S		UMC			1	10	2	500	6500	3	150	450	5	100	500	Costes de viajes	0	0	0	100	0,7	70	100	0,7	70		
																				Per diem	0	30	0	3	30	90	5	30	150		
1.1.2	Determinar los criterios de prioridad	Lista de criterios establecidos (durante segunda reunión)	Mayo 31	Julio 15		UMC	Establecimiento retrasado debido al período de vacaciones anuales		2	10	2	500	7000	3	150	450	5	100	500	Costes de viajes	100	0,7	70	0	0	0	100	0,7	70		
																				Per diem	0	0	0	3	30	90	5	30	150		
1.1.3	Clasificar y seleccionar las carreteras (lista de prioridades)	Clasificación realizada hasta	Junio 15	Septiembre 15		UMC, EMP, MU			1	20	5	500	13000	10	150	1500	20	100	2000	Costes de viajes	0	0	0	100	0,7	70	100	0,7	70		
																				Per diem	0	30	0	2	30	60	5	30	150		
		Prioridades convenidas durante la tercera reunión	Junio 30	Septiembre 30		UMC, EMP, MU			1	5	2	500	4000	3	150	450	10	100	1000	Costes de viajes	100	0,7	70	0	0	0	100	0,7	70		
																				Per diem	3	30	90	3	30	90	5	30	150		
1.1.4	Establecer el calendario de rehabilitación	Calendario convenido	Julio 31	N	Oct 7	UMC, EMP, MU			1	10	3	500	7000	5	150	750	20	100	2000	Costes de viajes	100	0,7	70	0	0	0	100	0,7	70		
																				Per diem	3	30	90	0	0	0	3	30	90		
		Calendario sometido al MdT	Aug 15	N	Oct 15	UMC	Establecimiento retrasado del calendario, o sea que no hay sumisión posible ya	Accelerar el proceso de sumisión y aprobación	0	1	0	500	500	0	150	0	0	100	0	Costes de viajes	100	0,7	70	0	0	0	0	0	0		
																				Per diem	1	30	30	0	0	0	0	0	0		
1.1.5	Obtener la aprobación del calendario	Calendario aprobado por el MdT	Septiembre 30	N	Oct 31	GO		Reunión con el Ministro para arreglos; se le pide a la Delegación que apoye la aprobación	5	10	0	500	7500	0	150	0	0	100	0	Costes de viajes	1000	0,7	700	0	0	0	0	0	0		
	TOTAL previsto para la Actividad 1.1								14	77	14		46000	24		3600	60		6000				1190			470			1040		
	TOTAL utilizado para la Actividad 1.1 durante el trimestre								8	56	11		31000	19		2850	40		4000				230			470			880		
	TOTAL disponible								6	21	3		15000	5		750	20		2000				960			0			160		

GO = Gestor Operativo
UMC = Unidad de Mantenimiento de Carreteras
DFI = Departamento de Finanzas e Inversión
MU = Municipalidad
EMP = Equipos de mantenimiento del pueblo

(sombreado amarillo) = Para continuar durante la fase siguiente

5.3.3.3. Seguimiento de los resultados

El seguimiento de los resultados se basa en los indicadores de realización de resultados definidos. Estos indicadores representan los objetivos que se desean alcanzar en un plazo determinado o al final del período de planificación correspondiente. Sin embargo, los indicadores no garantizan por sí solos la buena gestión del proyecto. En realidad, para que el gestor del proyecto pueda tomar decisiones en intervalos de tiempo más breves con objeto de controlar la ejecución, los resultados deben desglosarse en resultados intermediarios y precisarse con ayuda de indicadores complementarios que cubran los períodos pertinentes de la planificación (deberían fijarse, p. ej., para los planes de trabajo anuales).

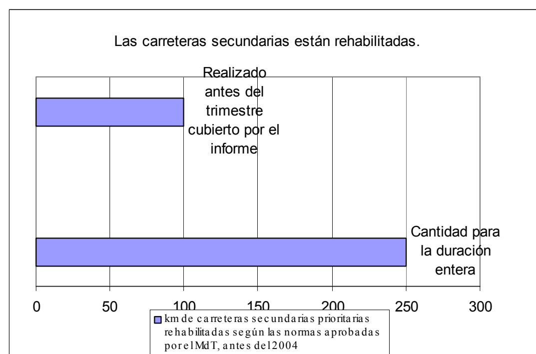
El progreso puede determinarse comparando la situación inicial con la situación actual. Para establecer el diagnóstico de la situación de partida (una primera vez en el momento de la preparación del proyecto y, a continuación, una segunda durante la fase de arranque), es conveniente tener en cuenta que existen varios modos de recopilación de información. La encuesta mediante sondeos "teóricamente" exhaustivos no proporciona necesariamente los datos más apropiados para las decisiones tocantes a la gestión de proyectos. Más bien al contrario, en el kit de instrucción rápida encontraremos métodos menos costosos y más rápidos que aportan una mayor precisión sobre la situación inicial.

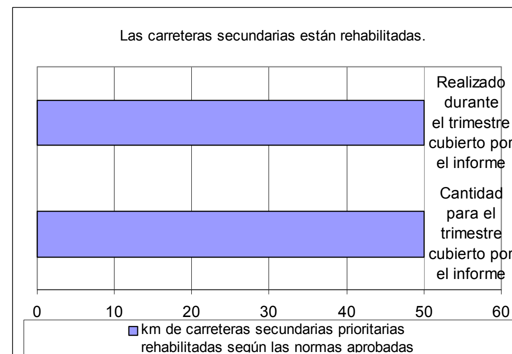
El progreso puede determinarse comparando la situación inicial con la situación actual. Para establecer el diagnóstico de la situación de partida (una primera vez en el momento de la preparación del proyecto y, a continuación, una segunda durante la fase de arranque), es conveniente tener en cuenta que existen varios modos de recopilación de información. La encuesta mediante sondeos "teóricamente "exhaustivos no proporciona necesariamente los datos más apropiados para las decisiones tocantes a la gestión de proyectos. Más bien al contrario, en el kit de instrucción rápida encontraremos métodos menos costosos y más rápidos que aportan una mayor precisión sobre la situación inicial.

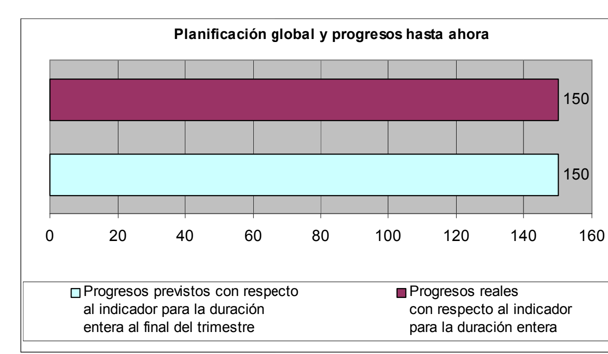
Tabla 25: Seguimiento de resultados - Formulario de seguimiento trimestral y acumulativo

Seguimiento trim stral y cumulativo de los Resultados

No	Resultado	Planificación y progresos con respecto a los Resultados																Validez de los indicadores y de las fuentes de verificación		Comentarios	Acción necesaria
		Planificación para la duración entera			Realizado antes del trimestre cubierto por el informe			Planificación y progresos para el trimestre cubierto por el informe					Planificación global y progresos hasta ahora								
		Indicador						Indicador		*Realizado durante el trimestre cubierto por el informe*			Progresos previstos con respecto al indicador para la duración entera al final del trimestre cubierto por el informe	*Progresos reales con respecto al indicador para la duración entera*	Unidad	Progresos reales con respecto al indicador para la duración entera	Indicador válido (s/n)	Fuentes válidas (s/n)			
			Cantidad para la duración entera	Unidad	Realizado antes del trimestre cubierto por el informe	Unidad	%		Cantidad para el trimestre cubierto por el informe	Realizado durante el trimestre cubierto por el informe	Unidad	%				%					
1	Las carreteras secundarias están rehabilitadas.	km de carreteras secundarias prioritarias rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT, antes del 2004	250	km	100	km	40	km de carreteras secundarias prioritarias rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT, antes del 2004	50	50	km	100	150	150	km	60	s	s			
2	La calidad de la red de carreteras secundarias está mejorada.	el % de las carreteras secundarias están mantenidas regularmente según las normas aprobadas por el MdT	50		15	%	30	% adicional de carreteras secundarias está mantenido	10	8	%	80	50	46			s	s	Mantenimiento reducido, ya que todas las actvidades suelen calmarse en agosto	Revisar el calendario y verificar si es necesario volver a asignar fondos	







etc.

5.3.3.4. Seguimiento de las hipótesis

Contrariamente al seguimiento regular de actividades y resultados, el seguimiento de las hipótesis y los riesgos se deja de lado frecuentemente. Sin embargo, no es menos importante especificar, tanto para las hipótesis como para los resultados, los correspondientes indicadores y sus fuentes de verificación. La tabla siguiente, extraída de un ejemplo de proyecto, representa un formulario de seguimiento de hipótesis (ver Tabla 27) que funciona del mismo modo que el formulario de resultados, es decir, ofreciendo una visión de conjunto de la realización de las hipótesis, las observaciones pertinentes y las acciones correctivas sugeridas. Si las hipótesis no se confirman y comprometen el éxito del proyecto, el gestor de proyecto debe proceder inmediatamente a un ajuste de la planificación del mismo, reuniendo a los socios y partes interesadas.

Las citadas tablas podrían considerarse como parte de los informes de seguimiento que deberán desprenderse del proyecto. Si se olvidara o se presentara en el entorno del proyecto algún factor de riesgo, deberán formularse nuevas hipótesis.

Tabla 26: Seguimiento de hipótesis: visión general

Seguimiento de las Hipótesis: Ficha global

Nivel en el ML	Hipótesis	Indicadores con respecto a la duración entera	Fuentes de Verificación con respecto a la duración entera	Comentarios/ consecuencias si las Hipótesis no se realicen
Objetivo	…	…	…	…
Resultado 1	…	…	…	…
Resultado 2	Los autobuses y camiones respetan las limitaciones de cargas.	En 2005, el 80 % de los autobuses y camiones respetan las limitaciones de carga.	Informe trimestral de la municipalidad sobre el control del tráfico.	El deterioro de las carreteras reducirá el impacto de los esfuerzos y la calidad de la red.
				El gobierno y los conductores (mantenimiento) tendrán
		En 2003, el 60 % de los autobuses y camiones respetan las limitaciones de carga.		Revisión necesaria de los mecanismos de colaboración con la policía de tráfico.
				Conseguir y discutir la aplicación y la política de formación de los conductores con el MdT y
Resultado …	…	…	…	…
Actividad 1.1.				
etc.				

Tabla 27: Seguimiento de hipótesis: formulario de seguimiento trimestral y acumulativo

Seguim nto de las Hipótesis: Formulario de seguimiento trimestral

Nivel en el ML	Hipótesis	Indicadores					Fuentes de Verificación		Comentarios	Acción necesaria
		Con respecto a la duración entera	Con respecto al trimestre cubierto por el informe	Realizado durante el trimestre cubierto por el informe	Realizado durante el trimestre cubierto por el informe (%)	Indicador válido (S/N)	Con respecto a la duración entera	Fuentes válidas (S/N)		
Objetivo Específico	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Resultado 1	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Resultado 2	Los autobuses y camiones respetan las limitaciones de cargas.	En 2005, el 80 % de los autobuses y camiones respetan las limitaciones de carga.	Por lo menos el 50 % de los autobuses y camiones respetan las limitaciones de carga.	El 55 % de los autobuses y camiones respetan las limitaciones de carga.	100	S	Informe trimestral de la municipalidad sobre el control del tráfico	N	Informes de la municipalidad retrasados regularmente. Se han cambiado las fuentes de verificación de los informes	Actualizar el ML y notificar los cambios a la autoridad contratante
Result...	......	......	......	......	......	......	......	......	......	......
Activity 1.1.										
etc.										

5.3.3.5. Seguimiento de los efectos

El seguimiento de los efectos de un proyecto se refiere a:

- la eficacia del proyecto ("hacer lo que se debe hacer") y, más allá, los efectos positivos deseados;
- los efectos secundarios no incluidos en el marco lógico;
- los efectos negativos.

Estos efectos secundarios y/o negativos pueden aparecer de manera evidente en el transcurso del proyecto e incluso con posterioridad al mismo. El seguimiento de los efectos debería, en buena lógica, tener lugar durante el proyecto. A parte del nivel del proyecto, el análisis resulta de importancia capital para la evaluación, orientación estratégica y formulación de políticas para proyectos futuros.

El seguimiento de efectos e impactos se diferencia de los demás tipos de seguimiento en dos puntos fundamentales:

- el período de observación a largo plazo: puede haber un desfase considerable entre el tiempo transcurrido entre la obtención de resultados y la urgencia de obtener beneficios e impactos. En tal caso, resulta útil recurrir a indicadores orientados al proceso, indicadores capaces de mostrar signos inmediatos y ulteriores del impacto pretendido. Dichos indicadores deberían, al menos, hacernos ver si el proyecto está en el "buen camino". Por regla general, la evaluación implica un "feedback" directo por y hacia los grupos meta.
- un estrecho vínculo entre los cambios directamente ligados al proyecto o programa y su entorno y contexto. A menudo es difícil distinguir los cambios debidos al proyecto y aquellos que habrían podido aparecer sin el proyecto ("beneficio creciente").

El procedimiento y los instrumentos de seguimiento de los efectos son los mismos que los del seguimiento de resultados: recopilación de información en tablas, etc.

5.3.4. Informes de progreso: ¿qué, cuándo y cómo?

En general, los informes se clasifican de la manera siguiente, en función del período de sumisión, por parte del gestor de proyecto, a las autoridades respectivas.

Informe de arranque dentro de los 3 meses siguientes al lanzamiento del proyecto

Informes de progreso durante la ejecución del proyecto (trimestral, semestral o más)

Informes anuales

Informe final a la finalización del proyecto.

El contrato o convenio de financiación por el que se rige el proyecto indica a quién (gobierno, autoridad contratante, grupo de pilotaje, CE, etc.) someter los informes y en qué plazos. Por regla general, los informes deben ser presentados en el mes siguiente al período que cubren. Es el único medio que tienen la CE y el país socio de emprender medidas correctivas en plazos razonables.

Los informes constituyen la base del enfoque integrado. El principio clave de la elaboración de un informe es no perder de vista los mismos puntos críticos, desde la preparación hasta el final del proyecto.

Los informes cubren, generalmente, los siguientes elementos:

Un enfoque para cada informe

- El entorno del proyecto
- El progreso del proyecto con relación a sus objetivos y a los planes de trabajo
- Los riesgos e hipótesis
- La factibilidad
- Las recomendaciones, el plan de trabajo detallado y el presupuesto relativo al período de ejecución siguiente.

La Tabla 28 enumera los distintos tipos de informes que existen. Los principios enunciados para los planes de trabajo son igualmente válidos para los informes. La tabla siguiente describe brevemente la estructura y las exigencias del contenido para cada tipo de informe. El contenido debe adaptarse al entorno específico del proyecto en cuestión. En aras de la coherencia de los documentos generados a lo largo del ciclo de un proyecto, es conveniente utilizar, para los informes, el formato sugerido para las propuestas de financiación. Al adoptar la misma estructura, se facilita la incorporación de la experiencia adquirida en el proceso de toma de decisiones y en las programaciones futuras. Los formularios de seguimiento tratados en los puntos anteriores deben adjuntarse a los informes bajo el título apropiado. Dichos formularios serán utilizados a modo de resumen de la situación al final del proyecto.

No lo olvidemos, el seguimiento y los informes no son tareas puramente burocráticas. La presentación de informes se deja a menudo desatendida para concentrarse en el "verdadero trabajo", el trabajo sobre el terreno. Sin embargo, un buen sistema de seguimiento y de síntesis constituye una sólida base para la evaluación, la toma de decisiones y la planificación. A fin de cuentas, la presentación de informes analítica y transparente también justifica la utilización de los fondos públicos.

Tabla 28: Formato estándar de los informes

Informe de arranque	***Informes de avance & informes anuales***	***Informe final***
Resumen	Resumen	Resumen
A Entorno y modalidades de ejecución 1. Marco de implementación 1.1 Contexto (socioeconómico, medioambiental) 1.2 Objetivos (resumen) 1.3 Capacidades institucionales y organización general del proyecto 1.4 Personal y competencias 1.5 Modalidades de seguimiento y de coordinación	A Entorno y modalidades de ejecución (actualización) 1. Marco de implementación 1.1 Contexto (socioeconómico, medioambiental) 1.2 Objetivos (resumen) 1.3 Capacidades institucionales y organización general del proyecto 1.4 Personal y competencias 1.5 Modalidades de seguimiento y de coordinación	A Entorno y modalidades de ejecución 1. Marco de implementación 1.1 Contexto (socioeconómico, medioambiental) 1.2 Objetivos (resumen) 1.3 Capacidades institucionales y organización general del proyecto 1.4 Personal y competencias 1.5 Modalidades de seguimiento y de coordinación
B Plan de Trabajo Global (duración completa) 2. Descripción del proyecto 2.1 Objetivos fijados: Resultados, Objetivo Específico, Objetivos Globales, incluso Indicadores 2.2 Actividades y Medios planificados 2.3 Hipótesis y Riesgos en los distintos niveles 2.4 Actividades particulares para asegurar la sostenibilidad 2.5 Conformidad y contribución a los objetivos políticos más amplios 2.6 Vínculación con las demás operaciones, complementariedad y coordinación sectorial entre los donantes	*B Avance del Proyecto (eficiencia, eficacia) e Impacto ** 2. Eficiencia, incluso causas de desfases 2.1 Actividades planificadas y ejecutadas (clasificadas por Resultado, evaluación de Hipótesis vinculadas a las Actividades 2.2 Medios planificados y utilizados 2.3 Avance hacia Resultados (evaluación de Hipótesis) 3 Eficacia e Impacto, incluso causas de desfases 3.1 Avance hacia Objetivo Específico (evaluación de Hipótesis 3.2 Avance hacia Objetivos Globales 3.3 Conformidad y contribución a objetivos políticos más amplios 3.4 Vinculación con las demás operaciones, complementariedad y coordinación sectorial entre los donantes	*B Avance del Proyecto (eficacia, eficiencia) e Impacto (duración completa)** 2. Eficiencia, incluso causas de desfases 2.1 Actividades planificadas y ejecutadas (clasificadas por Resultado, evaluación de Hipótesis vinculadas a las Actividades 2.2 Medios planificados y utilizados 2.3 Avance hacia Resultados (evaluación de Hipótesis) 3 Eficacia e Impacto, incluso causas de desfases 3.1 Avance hacia Objetivo Específico (evaluación de Hipótesis 3.2 Avance hacia Objetivos Globales 3.3 Conformidad y contribución a objetivos políticos más amplios 3.4 Vinculación con las demás operaciones, complementariedad y coordinación sectorial entre los donantes
*C Previsión des Sostenibilidad ** 3 Contexto y situación actual en términos de sostenibilidad/calidad 3.1 Participación de los beneficiarios y apropriación por los beneficiarios 3.2 Política(s) de apoyo 3.3 Tecnología apropiada	*C Sostenibilidad ** 4 Avance en términos de sostenibilidad/calidad 4.1 Participación de los beneficiarios y apropriación por los beneficiarios 4.2 Política(s) de apoyo 4.3 Tecnología apropiada 4.4 Aspectos socioculturales	*C Sostenibilidad ** 4 Medidas tomadas y perspectivas de sostenibilidad/calidad 4.1 Participación de los beneficiarios y apropriación por los beneficiarios 4.2 Política(s) de apoyo 4.3 Tecnología apropiada

INFORME DE ARRANQUE	INFORMES DE AVANCE & INFORMES ANUALES	INFORME FINAL
3.4 Aspectos socioculturales 3.5 Igualdad entre mujeres y hombres 3.6 Protección del medio ambiente 3.7 Capacidades institucionales y de gestión 3.8 Sostenibilidad económica y financiera	4.5 Igualdad entre mujeres y hombres 4.6 Protección del medio ambiente 4.7 Capacidades institucionales y de gestión 4.8 Sostenibilidad económica y financiera	4.4 Aspectos socioculturales 4.5 Igualdad entre mujeres y hombres 4.6 Protección del medio ambiente 4.7 Capacidades institucionales y de gestión 4.8 Sostenibilidad económica y financiera
D CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 4. Conclusiones y recomendaciones 4.1 Conclusiones generales sobre la ejecución (cuestiones críticas/riesgos) - duración completa 4.2 Recomendaciones generales para todo el período siguiente de la ejecución	D CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 5.. Conclusiones y recomendaciones 5.1 Conclusiones generales sobre la ejecución (cuestiones críticas/riesgos) - duración completa 5.2 Recomendaciones generales para todo el período siguiente de la ejecución	D CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 5.. Conclusiones y recomendaciones 5.1 Conclusiones generales sobre la ejecución (cuestiones críticas/riesgos) - duración completa 5.2 Recomendaciones para programas futuros y proyectos (experiencias sacadas)
5. Plan de trabajo detallado que cubre el período siguiente de la ejecución 6.1 Resultados a producir (incluso a finales del proyecto) 6.2 Calendario de Actividades, incluso hitos y responsabilidades 6.3 Actividades particulares para asegurar la sostenibilidad 6.4 Riesgos e Hipótesis 6.5 Calendario de Recursos	6. Plan de trabajo propuesto para el período siguiente de la ejecución 6.1 Resultados a producir (incluso a finales del proyecto) 6.2 Calendario de Actividades, incluso hitos y responsabilidades 6.3 Actividades particulares para asegurar la sostenibilidad 6.4 Riesgos e Hipótesis 6.5 Calendario de Recursos	
E ANEXOS 6.1 Marco lógico actualizado 6.2 Calendario de ejecución actualizado 6.3 Plan de trabajo global 6.4 Calendario de Recursos que cubre la duración completa del proyecto 6.5 Plan de trabajo anual /Calendario anual de Actividades 6.6 Calendario anual de Recursos 6.6 Otros	E ANEXOS 7.1 Marco lógico actualizado 7.2 Calendario de ejecución actualizado 7.3 Plan de trabajo global actualizado 7.4 Calendario de Recursos actualizado 7.5 Plan de trabajo anual /Calendario anual de Actividades que cubre el período siguiente de ejecución (informes anuales) 7.6 Calendario anual de Recursos que cubre el período siguiente de ejecución (informes anuales) 7.7 Otros	E ANEXOS 6.1 Marco lógico actualizado 6.2 Calendario de ejecución actualizado 6.3 Plan de trabajo global final y actualizado 6.4 Plan de trabajo anual /Calendario anual de Actividades que cubre el último año de ejecución 6.5 Calendario Global de Recursos actualizado y resumen de los costes/balance financiero 6.6 Otro

'* Describir, en cada caso, el avance de proyecto del período de ejecución cubierto en el informe anterior hasta la fecha del informe concernido

El cuerpo del texto debe estar limitado a 15 páginas. El resumen debe describir, en un estilo narrativo, la forma en que el proyecto ha sido puesto en marcha durante el período que cubre el informe, y tratar los puntos siguientes:

1. el entorno operacional, incluido el contexto del proyecto, la estructura institucional y cualquier cambio importante
2. las actividades principales que han de ejecutarse y los recursos utilizados durante el período que cubre el informe, paralelamente a la planificación
3. el análisis de los obstáculos encontrados y los fracasos, cómo han sido resueltos o por qué no lo han sido
4. el avance global hacia los objetivos establecidos, plazos incluidos
5. los aspectos relacionados con la viabilidad y las medidas tomadas a este respecto
6. conclusiones y visión de conjunto del período de planificación (puntos cruciales, recursos necesarios, etc.) y la enseñanza del pasado
7. Las observaciones clave, acciones necesarias y por parte de quién.

El resumen debería limitarse a 2 páginas y podría emplearse como resumen anual del status quo y de la planificación del proyecto de la delegación en la sede de la CE (ver Figura 8).

5.3.4.1. Tipos de informes y formatos

La redacción del *informe de arranque* es aconsejable para todos los proyectos, sin distinción de tamaño ni duración. Representa la primera verdadera ocasión para el gestor de proyecto de: 1) revisar el proyecto con las partes interesadas y, por consiguiente, reforzar su compromiso; 2) asegurar que la ejecución del proyecto permanece dentro de una lógica; 3) examinar su entorno; 4) vincular los recursos disponibles al contexto. Este procedimiento es normalmente necesario, aun cuando la preparación del proyecto ya implicaba diagnósticos. Por otra parte, es una oportunidad más de modificar y ajustar, si fuera necesario, el marco lógico inicial.

Los informes anuales son obligatorios para todo proyecto. El período que cubren puede diferir del año natural. En ellos debe mencionarse toda desviación del plan de trabajo. Este tipo de informe tiene como objetivo resumir las actuaciones principales y los cambios surgidos en el plan de trabajo durante el año transcurrido. El informe compara, ante todo, los logros reales con los objetivos inicialmente previstos. No en vano debe notificarse todo cambio contextual, acontecimiento o decisión imprevista. El informe debe ser, pues, exhaustivo.

El informe anual debe también englobar los datos contextuales actualizados sobre el entorno económico, así como cualquier modificación de las políticas sectoriales en vigor. El informe anual comienza con un breve resumen que anuncia especialmente las decisiones y actividades necesarias por parte de las partes interesadas. Tal como aparece estipulado en el convenio de financiación, los informes anuales deben ser distribuidos, en general, en el segundo mes del año siguiente.

Los *informes trimestrales* son similares a los anuales, aunque eso sí, más breves, y deben ser distribuidos en el mes siguiente al período cubierto.

Los *informes finales*, por su parte, deben cubrir todo el período de ejecución a la luz de las evaluaciones y analizar el éxito del proyecto de manera crítica. Se debe dar cuenta de la experiencia adquirida, de manera que pueda servir a otros proyectos y programas futuros.

5.4. Lista de control para la preparación de un calendario de actividades

Una vez completado el marco lógico, es posible copiar las actividades de la columna de la izquierda en un formato de calendario de actividades. Dicho formato puede ajustarse para que corresponda a la duración del proyecto en cuestión. Las actividades del primer año pueden especificarse más en detalle (principio y fin de las actividades precisadas con un margen de una semana respecto al plazo previsto), mientras que la programación de los años siguientes será normalmente más indicativa (alrededor de un mes). Se trata solamente de estimaciones preliminares que serán revisadas seguidamente por los gestores del proyecto a la luz de los logros reales de la ejecución. No obstante, dichas estimaciones constituyen un buen punto de referencia inicial y una ayuda a la programación de los medios y los costes. Las etapas que intervienen en la preparación de un programa de actividades son las siguientes:

5.4.1. Etapa 1 – Elaborar la lista de las principales actividades

Las principales actividades que se engloban en el marco lógico constituyen un resumen de lo que debe hacer el proyecto para alcanzar sus objetivos. Dichas actividades pueden, pues, servir de base a la preparación del calendario de actividades en el ámbito operacional.

5.4.2. Etapa 2 – Repartir las principales actividades en tareas operativas

El objetivo de desglosar las actividades en subactividades es simplificarlas lo suficiente para facilitar su organización y gestión. La técnica consiste en dividir una actividad en subactividades, que a su vez serán subdivididas en tareas. Cada una de estas tareas será atribuida, seguidamente, a un individuo, que hará de ella su objetivo a corto plazo.

La principal dificultad consiste en encontrar el grado ideal de precisión. A menudo se comete el error de someter estas actividades a demasiadas subdivisiones. Dicho proceso debería cesar en el momento en que el responsable de la planificación dispusiera de elementos suficientemente detallados que le permitan estimar el tiempo y los recursos necesarios, y en cuanto la persona responsable del trabajo efectivo contara con suficientes instrucciones sobre lo que ha de llevarse a cabo. Es en este momento cuando se inicia la planificación individual de las tareas de los miembros del equipo del proyecto.

5.4.3. Etapa 3 – Poner de relieve la coordinación y la interdependencia

Una vez desglosadas las actividades con suficiente precisión, deben interrelacionarse con el fin de determinar:

- su coordinación – el orden en que las actividades interrelacionadas deben ejecutarse;
- su interdependencia - ¿la actividad depende del arranque o de la terminación de otra acción?

Un ejemplo nos ayudará a comprender esto más claramente: La construcción de una casa consiste en un cierto número de actividades aisladas pero interrelacionadas; por ejemplo, la excavación y la puesta de los cimientos, la construcción de las paredes, la instalación de las puertas y ventanas, el enyesado de las paredes, la construcción del techo, la instalación de cañerías y tuberías, etc. La sucesión de todas estas actividades implica la necesidad de excavar antes de levantar las paredes, mientras que los lazos de interdependencia implican que no es posible empezar con la instalación de puertas y ventanas hasta que las paredes hayan alcanzado cierta altura, o bien, que no se puede terminar de enyesar hasta que las cañerías estén completamente instaladas. También pueden existir lazos de dependencia entre actividades que no estén interrelacionadas, en el momento en que son realizadas por la misma persona.

5.4.4. Etapa 4 – Estimar la fecha de arranque, la duración y le fecha de finalización

La especificación del calendario implica la necesidad de realizar una estimación realista de la duración de cada tarea y de integrarla en la programación de las actividades con objeto de fijar las fechas posibles de arranque y finalización. Pero, a menudo, este calendario no puede estimarse con exactitud. Para garantizar que las estimaciones sean al menos realistas, es obligatorio consultar a quienes poseen los conocimientos técnicos o la experiencia necesarios.

La inexactitud es un error frecuente, debido generalmente a la subestimación del tiempo necesario y provocado por diferentes razones:

- omisión de actividades y tareas esenciales
- incapacidad de prever suficientemente la interdependencia de las actividades
- incapacidad de prever la competencia de los recursos (misma persona o mismo material previsto para hacer dos o más cosas al mismo tiempo)
- deseo de impresionar con promesas de resultados rápidos

5.4.5. Etapa 5 – Resumir el calendario de las principales actividades

Una vez especificada una fecha de vencimiento de las distintas tareas que componen las principales acciones, resulta útil facilitar un resumen global sobre el lanzamiento, la duración y la finalización de la propia actividad principal.

5.4.6. Etapa 6 – Definir los "hitos" («milestones»)

Los puntos de referencia sirven de base al seguimiento y a la gestión de la ejecución del proyecto. Se trata de sucesos clave que dan una idea del avance y una meta que el equipo del proyecto debe tratar de alcanzar. Los puntos de referencia más simples son las fechas estimativas para la finalización de cada actividad; por ejemplo, la *finalización de la evaluación de las necesidades de formación de aquí a enero 200x.*

5.4.7. Etapa 7 – Definir las competencias requeridas

Una vez conocidas las tareas, es posible determinar el tipo de competencias necesarias. A menudo, las competencias disponibles se conocen de antemano, pero de todas formas, esto supone una buena oportunidad de comprobar si el calendario de las actividades es realizable, en función de los recursos humanos disponibles.

5.4.8. Etapa 8 – Repartir las tareas entre los miembros del equipo

Asegurarse de que las cuentas se justifiquen

No se trata aquí de decidir quién hace qué. El reparto de las tareas lleva consigo la atribución de responsabilidades para adecuarse a los puntos de referencia. Dicho de otro modo, es un modo de definir en qué medida debe rendir cuentas cada miembro del equipo, tanto al gestor del proyecto como a los demás miembros del equipo.

El reparto de tareas debe, pues, tener en cuenta las capacidades, las competencias y la experiencia de cada miembro del equipo. Al atribuir las tareas a los miembros del equipo, es importante asegurarse de que estos comprendan bien lo que se espera de ellos, o en su defecto, hacer más precisa la descripción de las tareas en cuestión.

5.4.9. Etapa 9 – Estimar el plazo necesario para los miembros del equipo

Esta etapa requiere una estimación realista, y siempre basándose en la experiencia, del plazo necesario para cada una de las tareas adjudicadas. También es conveniente asegurarse de que las tareas individuales no se superponen a las de los miembros del equipo. Una vez aplicado este procedimiento a todas las actividades del proyecto, deberá revisarse la sucesión cronológica de las actividades y los plazos estimados para cada una de ellas (y por consiguiente el reparto de tareas a cada miembro del equipo).

Utilizar el Análisis del camino crítico

El método utilizado para planificar las actividades implica elementos del *Análisis del camino crítico*, un instrumento común de planificación operativa. El "camino crítico" es la mayor secuencia de actividades dependientes que desemboca en la planificación del plan de trabajo. Cualquier retraso acumulado en dicho camino crítico llevará necesariamente consigo un retraso en la finalización del proyecto en su conjunto, a menos que se aceleren las futuras actividades secuenciales. Este método puede aplicarse igualmente a los proyectos de cooperación para calcular un plazo mínimo de ejecución del proyecto. Sus actividades deben ordenarse por grado de prioridad para garantizar el respeto de sus plazos respectivos. El análisis del camino crítico permite la planificación eficaz y el análisis de proyectos complejos, centrándose en las actividades esenciales a las que se debe dedicar una atención especial y en los recursos necesarios. También es de gran utilidad a la hora de fijar calendarios y para el seguimiento del progreso de los proyectos.

Tabla 29: Visión general del «Análisis del camino crítico»

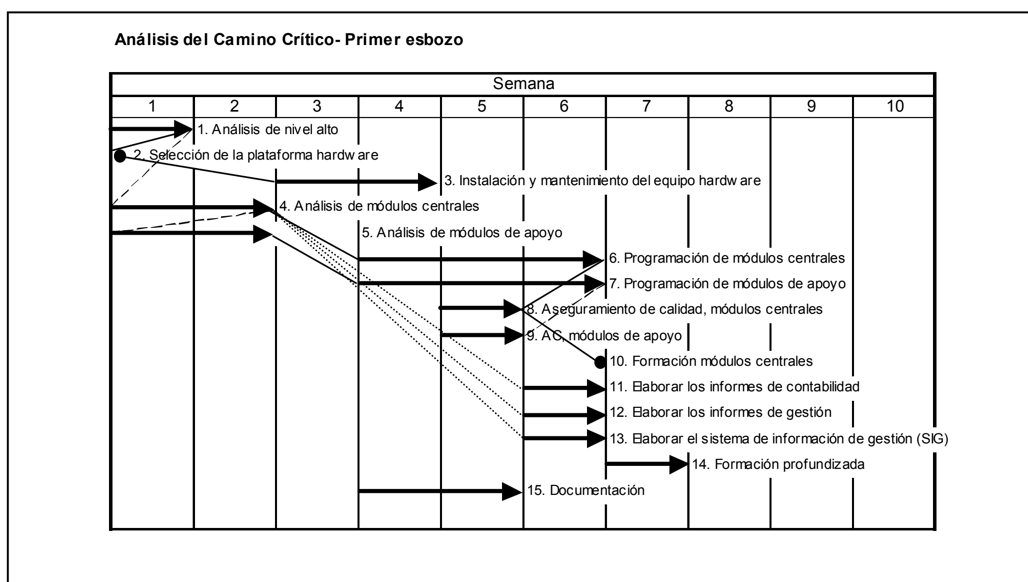
Principio: Distinguir actividades secuenciales y actividades paralelas

El análisis del camino crítico se basa en un concepto, según el cual, determinadas actividades dependen de otras actividades llevadas a cabo anteriormente. Dichas actividades deben ejecutarse en un orden secuencial, es decir, cada una de ellas antes del arranque de la siguiente. Por ello, las actividades dependientes también se denominan «actividades secuenciales».

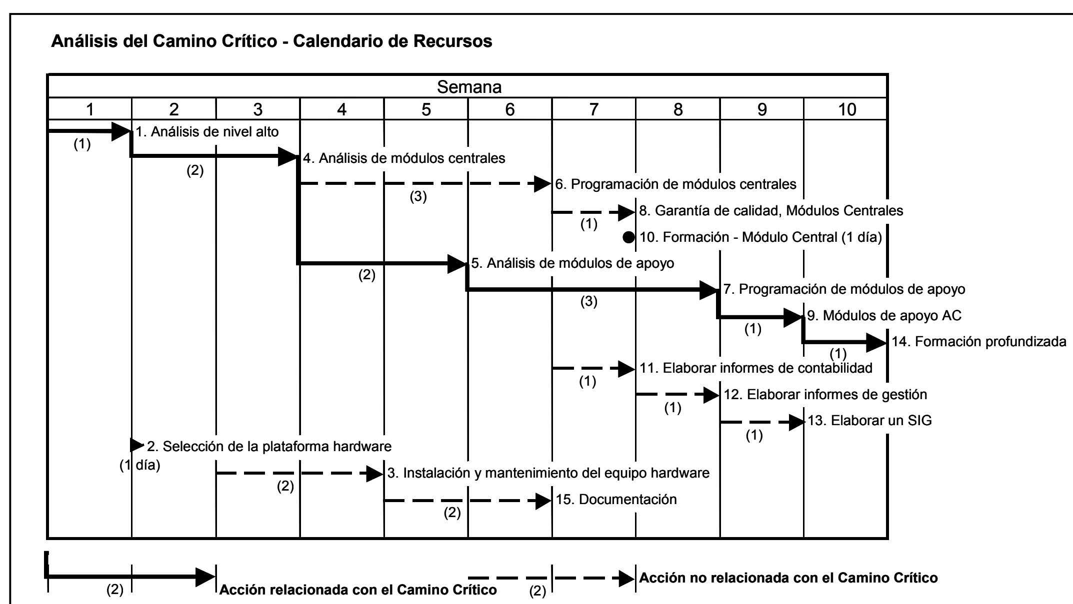
Las demás actividades no dependen de la finalización de otras actividades, o bien pueden serlo en un momento dado antes o después de alcanzar una fase concreta. Estas actividades se denominan «paralelas».

Etapas

1. borrar una lista de actividades: *establecer la primera fecha de arranque*, calcular la duración y determinar si se trata de actividades secuenciales o paralelas. Si las actividades son secuenciales, indicar las actividades de las que dependen.
2. Anotar en el gráfico los días o semanas hasta la finalización de la tarea
3. Colocar las tareas en el gráfico: comenzar por orden cronológico creciente por la primera fecha e indicar la duración. Marcar cada tarea con una flecha y la continuación de la misma con puntos para indicar el final de la tarea. Encima de la flecha, indicar el tiempo que fue necesario para la ejecución de la tarea. Una vez marcada cada tarea con su flecha, unir las flechas con líneas para indicar su interdependencia. El resultado será un análisis esquemático como este:



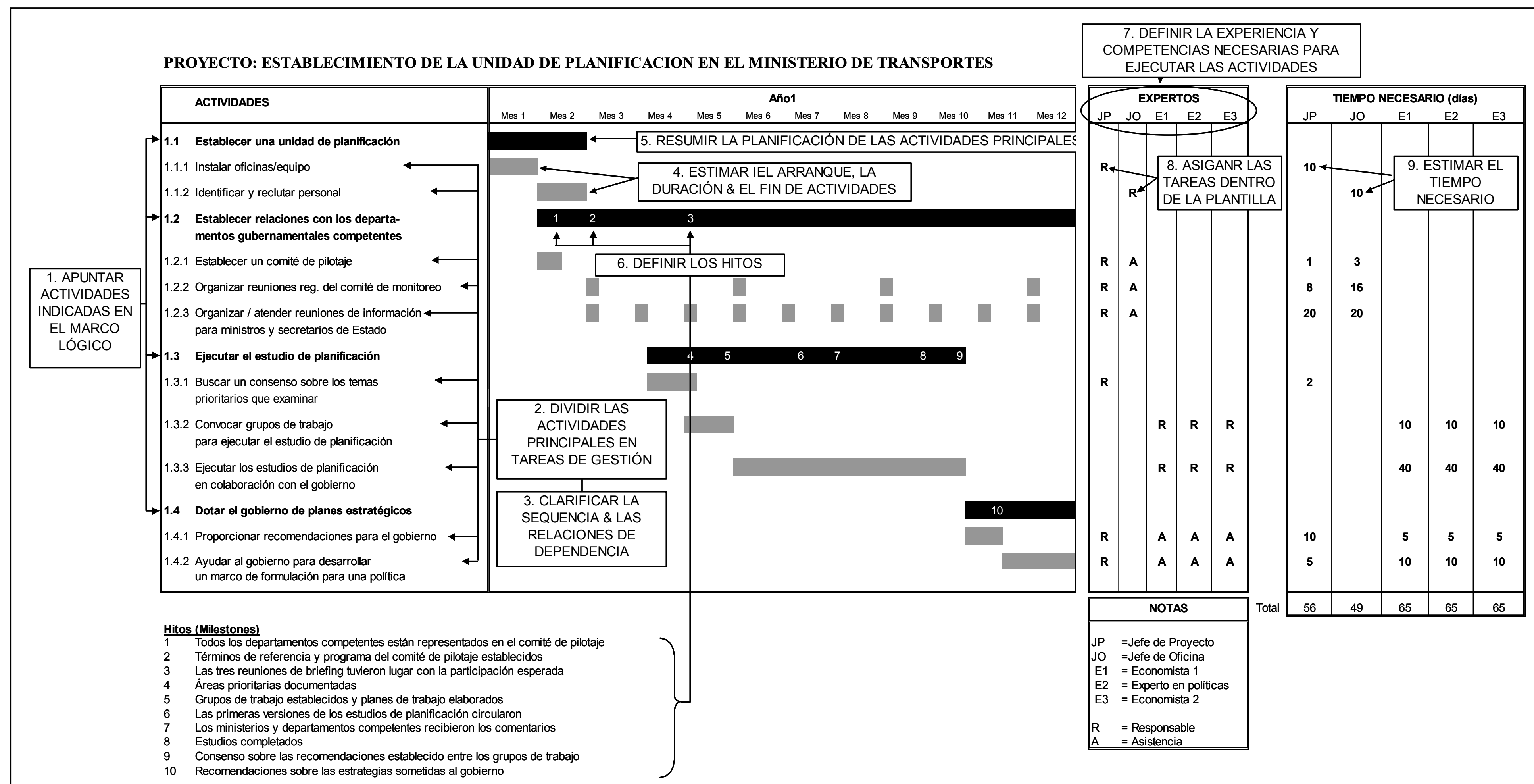
4. Planificar las actividades: planificación de las actividades en un calendario a partir del análisis esquemático de manera que las actividades secuenciales se lleven a cabo en la secuencia necesaria. Las actividades paralelas deben planificarse, en la medida de lo posible, de manera que no interfieran con las actividades secuenciales en el camino crítico. Al fijar los calendarios, tener en cuenta los recursos disponibles y dejar tiempo para retrasos, sobrecargas de trabajo, problemas en la prestación de servicios, etc.
5. Presentar el análisis: la última etapa del proceso consiste en preparar una copia final conveniente del análisis. Dicha copia combinará el análisis con el calendario y el análisis de los recursos para posibilitar la anticipación de la fecha de arranque y de finalización de una tarea. El esquema de barras sirve de formato de presentación. A continuación se ofrece una versión revisada y planificada del análisis en formato de esquema de barras.



Como se observa, el tiempo está representado en las columnas del gráfico y las tareas individuales por flechas que terminan en puntos. La longitud y la posición de las flechas describen la fecha de arranque y la duración de la tarea. También es posible utilizar un esquema de barras, con segmentos lineales en lugar de flechas. Del mismo modo, puede decidir no mostrar los vínculos entre las tareas interdependientes. Es una cuestión de preferencias y gustos personales.

Fuente: Mindtools

Figura 41: Establecer un calendario de actividades



5.5. Preparación del calendario de recursos

La estimación de los costes debe basarse en previsiones presupuestarias minuciosas. Es considerable la influencia de dicha estimación de costes sobre la decisión de invertir durante la instrucción del proyecto y, por consiguiente, sobre su buena ejecución, en caso de darle la luz verde. Una vez más, la lista de actividades deberá figurar en un calendario de ingresos y gastos. Cada actividad deberá, pues, llevar consigo una lista de control para garantizar que se han empleado todos los medios necesarios para su ejecución. Tampoco debemos olvidar la fijación de presupuestos y la gestión de las actividades en este punto.

5.5.1. Lista de control para la especificación de los medios y la planificación de costes

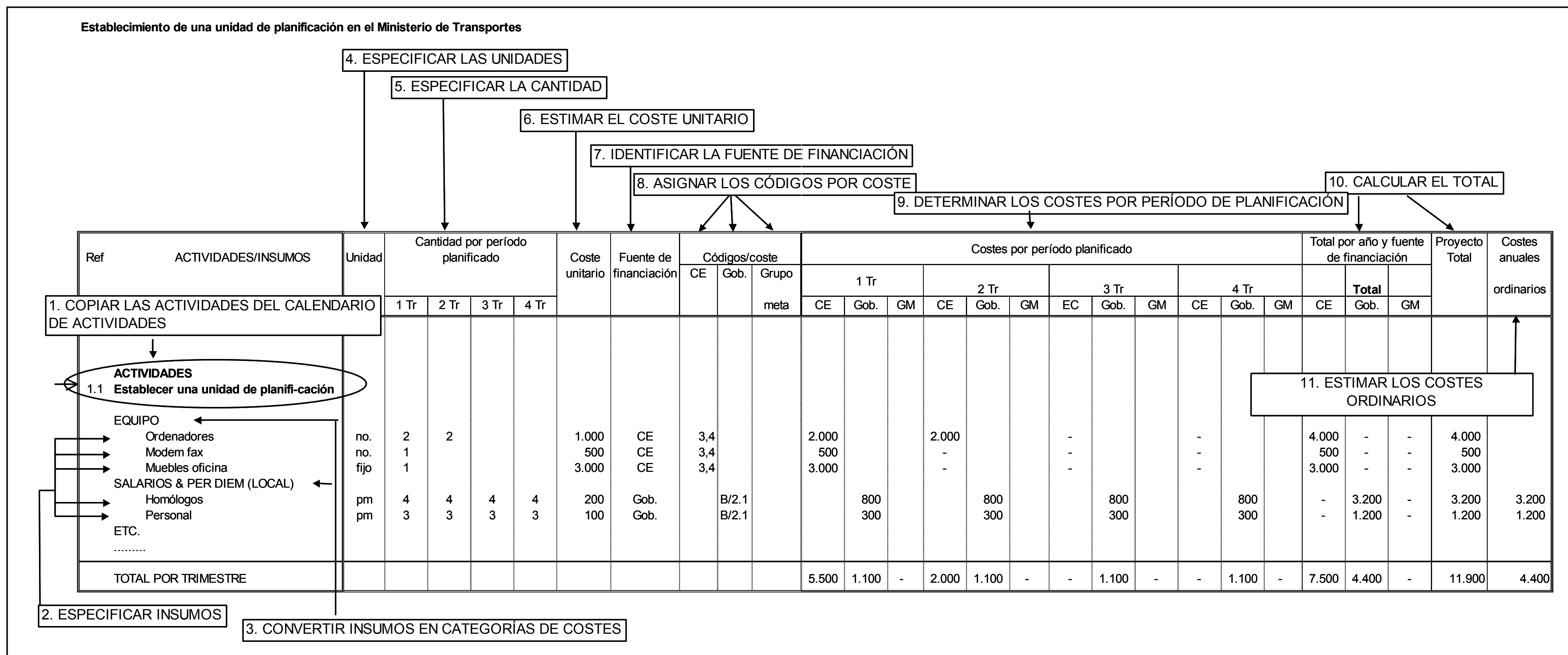
Tras la integración de las actividades en el calendario, resta definir los medios físicos, materiales y financieros necesarios para la ejecución de las actividades. Teniendo en cuenta que habrá que reunir o resumir los datos relativos a los gastos en función de diversos criterios (personal local o expatriado, equipos, etc.), los medios deberán atribuirse a categorías y subcategorías de gastos predefinidos.

Así, como se ve en la Figura 42, la actividad consistente en establecer una Unidad de programación, requiere material, salarios y subvenciones. Deberán especificarse, pues, las *unidades*, la *cantidad por fase de programación* y los *costes unitarios previstos*. Si se integran en una tabla, los costes por período de programación y los costes totales del proyecto pueden calcularse con ayuda de fórmulas simples.

El cálculo de costes del proyecto debería permitir el reparto de los mismos entre las distintas fuentes de financiación, de modo que quede clara la contribución respectiva de cada parte. El código relativo a la fuente de financiación podrá entonces ser utilizado para ordenar o clasificar los costes y determinar los totales respectivos. Las fuentes que proporcionan la financiación al proyecto pueden afectar a los códigos de cada categoría de códigos predefinida. Finalmente, y gracias a la especificación del código del gasto, este puede ser ordenado de nuevo con el fin de determinar los costes totales por categoría.

Llegados a este punto, será posible programar los costes mediante fórmulas simples que consistirían en multiplicar la cantidad anual por el coste unitario. Calculados los costes totales, no hay que olvidar que la agencia encargada de la ejecución tendrá que hacer frente a los costes ordinarios relacionados con el suministro del servicio tras la expiración del plazo del proyecto. Los costes ordinarios pueden cubrirse (en su totalidad o en parte) gracias a los ingresos suplementarios generados por las actividades del proyecto. Ya sea el caso o no, es importante especificar claramente las implicaciones relativas a los costes ordinarios netos para poder calcular el efecto que pueden provocar en el presupuesto de la agencia encargada de su ejecución.

Figura 42: Ejemplo de calendario de recursos



Ref	ACTIVIDADES/INSUMOS	Unidad	Cantidad por período planificado				Coste unitario	Fuente de financiación	Códigos/coste			Costes por período planificado												Total por año y fuente de financiación			Proyecto Total	Costes anuales ordinarios
									CE	Gob.	Grupo	1 Tr			2 Tr			3 Tr			4 Tr				Total			
			1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 Tr					meta	CE	Gob.	GM	CE	Gob.	GM	EC	Gob.	GM	CE	Gob.	GM	CE	Gob.	GM		
	ACTIVIDADES																											
1.1	**Establecer una unidad de planifi-cación**																											
	EQUIPO																											
	Ordenadores	no.	2	2			1.000	CE	3,4			2.000			2.000			-			-			4.000	-	-	4.000	
	Modem fax	no.	1				500	CE	3,4			500			-			-			-			500	-	-	500	
	Muebles oficina	fijo	1				3.000	CE	3,4			3.000			-			-			-			3.000	-	-	3.000	
	SALARIOS & PER DIEM (LOCAL)																											
	Homólogos	pm	4	4	4	4	200	Gob.		B/2.1			800			800			800			800		-	3.200	-	3.200	3.200
	Personal	pm	3	3	3	3	100	Gob.		B/2.1			300			300			300			300		-	1.200	-	1.200	1.200
	ETC.																											
	....																											
	TOTAL POR TRIMESTRE											5.500	1.100	-	2.000	1.100	-	-	1.100	-	-	1.100	-	7.500	4.400	-	11.900	4.400

5.6. Glosario

Actividades	Acciones (y medios) que se llevarán a cabo / suministrarán para producir los resultados. Resumen lo que el proyecto ejecutará.
Análisis de estrategias	Apreciación crítica de las distintas alternativas para alcanzar objetivos, y selección de una o varias de ellas para incluir en el proyecto propuesto.
Análisis de objetivos	Identificación y verificación de los beneficios futuros deseados a los que los beneficiarios conceden prioridad. El producto del análisis de objetivos es el árbol o la jerarquía de objetivos.
Análisis de partes interesadas	Implica la identificación de todos los grupos susceptibles de ser afectados (de manera positiva o negativa) por la intervención propuesta, la identificación y el análisis de los intereses, problemas, potencialidades, etc. Luego, las conclusiones del análisis se integran en el diseño del proyecto.
Análisis de problemas	Investigación estructurada de los aspectos negativos de una situación para establecer sus causas y efectos.
Análisis FODA	Análisis de una organización en términos de Fuerzas y Debilidades, y de Oportunidades y Amenazas del proyecto. Un instrumento que se puede utilizar en cada fase del ciclo del proyecto.
Análisis por género	La política de la UE en materia de género en el ámbito de la cooperación al desarrollo estipula que se debe integrar el análisis por género a lo largo del ciclo del proyecto a todos los niveles (macro, meso, y micro). El análisis por género permite identificar e integrar los mecanismos de evolución de una situación precisa. También facilita el monitoreo de su evolución, en particular en cuanto a disparidades entre mujeres y hombres. Un análisis por género se focaliza en los distintos papeles (de producción, reproducción, de decisión) de la mujer y del hombre; el acceso diferencial a los recursos y al control de los mismos y sus necesidades específicas, sus intereses y problemas; y los impedimentos para la plena y equitativa participación de las mujeres y de los hombres en las actividades del proyecto y para la igualdad entre mujeres y hombres con respecto a los beneficios alcanzados.
Árbol de objetivos	Representación en forma de diagrama de las relaciones "medio-fin" de las intervenciones del proyecto propuesto, planificados de manera lógica basándose en el análisis de problemas.
Árbol de problemas	Representación en forma de diagrama de unasituación negativa con sus causas y efectos.
Asistencia técnica	Expertos, consultantes, formadores, asesores, etc. contratados para transferir conocimiento y competencias, crear y reforzar las instituciones.
Beneficiarios	Quienes se benefician de una u otra manera de la ejecución del proyecto. Se pueden destacar distintos grupos: *A)* *Grupo(s) meta(s):* grupo/entidad que el proyecto afectará positivamente a nivel del objetivo específico; *B)* *Beneficiarios finales:* los que benefician del proyecto a largo plazo a nivel de la sociedad o de un sector de manera amplia, por ejemplo, los «niños» tras el incremento de los gastos relativos a la salud y a la educación o los «consumidores» tras unas mejoras en la producción y comercialización agrícola.
Asociados del proyecto / beneficiarios directos:	Los que benefician de fondos de apoyo por parte de la CE para gestionar el diseño y la ejecución de un proyecto. Suelen ser ministerios, organismos responsables de la ejecución, etc.
Beneficiarios intermediarios:	Los que benefician del proyecto para mejorar la prestación de servicios a favor del / los grupo(s) meta(s), p. ej. "el personal necesario para una extensión agrícola que se beneficia de medidas de capacitación para mejorar el suministro de sus servicios de asesoría hacia de los miembros femeninos y masculinos de hogares de agricultores».
Grupo(s) meta (s):	Grupo / entidad que el proyecto afectará positivamente a nivel del objetivo

	específico y con el que el proyecto trabajará muy de cerca, e inversamente. Se trata, por ejemplo, de os miembros femeninos y masculinos de los hogares de explotaciones agrícolas.
Beneficiarios finales:	Los que, más allá de los grupos meta, benefician del proyecto a largo plazo a nivel de la sociedad o de un sector de manera amplia, por ejemplo, los "niños" tras el incremento de los gastos relativos a la salud y a la educación, los "consumidores" tras unas mejoras en la producción y comercialización agrícolas, o el "estado" tras el aumento de las ganancias de la exportación mediante unas mejores producción y comercialización agrícolas.
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).
Calendario de actividades	Gráfico ("Gantt chart", en inglés) que representa el período, la secuencia y la duración de las actividades del proyecto. También permite identificar las etapas importantes ("milestones", en inglés) para el monitoreo de los avances del proyecto, y repartir las responsabilidades con vistas a alcanzar dichas etapas.
Calendario de recursos	Estimación del presupuesto del proyecto en la que el calendario vincula los medios y costes con las actividades en un tiempo determinado y los describe con precisión.
Ciclo del proyecto	El ciclo de proyecto sigue la vida de un proyecto desde la idea inicial hasta su terminación. Facilita una estructura que permite garantizar la consulta de las partes interesadas y el establecimiento de: las decisiones claves, las necesidades de información y las responsabilidades en cada etapa. Así se pueden tomar las decisiones claves en cada fase del proyecto. Se apoya en la evaluación para aprovechar las enseñanzas y utilizarlas en el diseño de programas y proyectos futuros.
Comisión	La Comisión Europea
Comisión Europea	Entidad ejecutiva de la Unión Europea. Inicia la política de la UE, ejecuta los programas y las políticas establecidas por las autoridades legislativas y presupuestarias de la UE.
Compromiso	Decisión formal de la Comisión encaminada a reservar cierta cantidad de recursos con un propósito particular. Los gastos del proyecto no pueden sobrepasar la suma autorizada en el compromiso.
Condiciones previas	Condiciones que deben cumplirse antes de que pueda empezar el proyecto (por ejemplo, actividades), y que acompañan al suministro de la ayuda.
Contratista	Organización pública o privada, consorcio o individuo bajo contrato con la autoridad contratante. La empresa, el individuo o la asociación a la que / al que se atribuye un contrato.
Convenio de financiación	Documento firmado por la Comisión Europea y el país o los países asociados tras una decisión de financiación. Incluye una descripción del programa o proyecto concreto para financiar. Representa el compromiso formal de la Unión Europea y del país / países asociado(s) de financiar las medidas
Coste	Traducción en términos financieros de todos los recursos identificados ("Medios").
Costes ordinarios	Costes de funcionamiento y de mantenimiento que permanecen más allá del período de ejecución del proyecto.
Criterios de calidad	Véase «factores de calidad».
Delegación	Representación diplomática de la Comisión Europea ante los países o instituciones internacionales a nivel de embajada. También se usan los términos "Delegado" o "Embajador" para designar al Jefe de Delegación.

Documentos de estrategia nacional / documento de estrategia por país / documento estratégico por país (DEP)	Instrumento de orientación, de gestión y de revisión de los programas de asistencia de la CE. Dichos documentos describen el marco de los programas de la asistencia de la UE basándose en los objetivos de la UE / CE, la agenda de políticas del gobierno del país asociado, un análisis de la situación del país asociado, y las actividades de los demás mayores asociados. DEP se suelen preparar para todos los países ACP, MED (excepto Chipre, Malta y Turquía) y ALA.
Eficacidad	Apreciación de la contribución de los resultados hacia la realización del objetivo específico, y de la manera en que las hipótesis afectan al cumplimiento del proyecto.
Eficiencia	El hecho de que los resultados se consigan a un coste razonable, o sea la manera en que las actividades y los medios se convirtieron en resultados, y la calidad de los resultados alcanzados.
Enfoque integrado	Apreciación continua de un proyecto a lo largo de todas las fases del ciclo de proyecto para asegurar su pertinencia, su factibilidad y su sostenibilidad.
Estudio de factibilidad	Estudio efectuado durante la fase de instrucción, que permite verificar si el proyecto propuesto es bien fundamentado, y si es susceptible de cumplir con las necesidades de los grupos meta / beneficiarios previstos. El estudio tendría que proporcionar los detalles operacionales del proyecto con todos los aspectos políticos, técnicos, económicos, financieros, institucionales, de gestión, ambientales, socioculturales, y los aspectos desde la perspectiva de género. Facilitará a la Comisión Europea y al gobierno asociado los datos suficientes para justificar la aceptancia, el ajuste o la negación del proyecto propuesto para la instrucción ulterior.
Estudio de prefactibilidad	Estudio efectuado durante la fase de identificación que permite que se identifiquen todos los problemas, que se evalúen las soluciones alternativas, y se seleccione una alternativa preferida basándose en los factores de calidad. Proporcionará informaciones suficientes a la Comisión Europea y al gobierno asociado para justificar la aceptación, el ajuste o la negación del proyecto propuesto para la instrucción ulterior.
Etapas importantes («milestones», en inglés)	Tipo de IOV que da indicaciones de tiempo para el monitoreo respecto al cumplimiento de los objetivos a corto y medio plazo (actividades, en general) a lo largo de la ejecución del proyecto más bien que al final del proyecto. También indican las fechas en que se tienen que tomar decisiones o finalizar una acción.
Evaluación	Evaluación periódica de la eficacidad y de la eficiencia, del impacto, de la sostenibilidad y de la pertinencia de un proyecto en el ámbito de los objetivos establecidos. Se suele efectuar un examen independiente del contexto, de los objetivos, de los resultados, de las actividades y de los medios utilizados con vistas a sacar enseñanzas de la experiencia para orientar las decisiones futuras.
Factibilidad	Permite comprobar si los objetivos del proyecto pueden cumplirse realmente.
Factores de calidad	Criterios que tuvieron un impacto significativo en la sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto en el pasado, y que se deben considerar en el diseño y la ejecución de cada proyecto (se llamaban “factores de sostenibilidad” anteriormente): la apropiación por los beneficiarios, política de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socioculturales, igualdad entre mujeres y hombres, tecnología apropiada, aspectos ambientales, y capacidades institucionales y de gestión.
Fase de ejecución	Quinta fase del ciclo de proyecto en la que se ejecuta el proyecto, y se efectúa el monitoreo de su avance hacia la realización de los objetivos.
Fase de evaluación	Sexta y última fase del ciclo de proyecto durante la que se examina el proyecto en función de sus objetivos, y se utilizan las enseñanzas para influenciar las acciones futuras.

Fase de financiación	Cuarta fase del ciclo de proyecto en la que se aprueba la financiación de los proyectos.
Fase de identificación	Segunda fase del ciclo delproyecto que supone la elaboración inicial de la idea del proyecto en términos de objetivos, resultados y actividades, con fin de determinar si se procede o no a un estudio de factibilidad.
Fase de instrucción	Tercera fase del ciclo de proyecto. Supone que se determinen los detalles del proyecto basándose en un estudio de factibilidad. El personal de la CE se encarga de evaluar los méritos del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales.
Fase de programación	Primera fase del ciclo de proyecto en la que se prepara el programa indicativo. Véase también "programas indicativos".
Fuentes de verificación	Aparecen en la tercera columna del marco lógico e indican donde y en que forma se pueden encontrar las informaciones en cuanto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados (operacionalizados en indicadores objetivamente verificables).
Género	Diferencias sociales impuestas y adquiridas por las mujeres y los hombres, que varían según la sociedad o el grupo y la época de la historia. El género difiere del sexo, que se refiere más bien a diferencias biológicamente determinadas entre mujeres y hombres.
Gestión del ciclo de proyecto	Metodología de preparación, de implementación y de evaluación de proyectos y programas basándose en el enfoque integrado y en el método del marco lógico.
Grupo(s) meta	Grupo / entidad que será afectado positivamente por el proyecto a nivel del objetivo específico y con el / la que el proyecto trabajará de muy cerca e inversamente.
Hipótesis	Factores exteriores que pueden influir en el progreso o el éxito del proyecto, pero fuera del control directo de la gestión del proyecto. Constituyen la cuarta columna del marco lógico y suelen ser formuladas en forma positiva, p. ej. "reforma de procedimientos penales aplicados con éxito".
Igualdad entre mujeres y hombres	Resulta vital promover la igualdad entre mujeres y hombres acerca del acceso a infraestructuras, servicios sociales y económicos tanto como a los beneficios del desarrollo. Se intenta reducir las disparidades entre mujeres y hombres, a todos los niveles en cuanto a sanidad y educación, empleo y actividad económica, y a toma de decisiones. Todos los programas y proyectos deberían contribuir de manera activa a la reducción de las disparidades entre mujeres y hombres en su área de intervención.
Impacto	Efecto del proyecto en su entorno más amplio, y su contribución a los objetivos sectoriales más amplios resumidos en los objetivos globales del proyecto, y en la realización de los objetivos políticos generales de la CE.
Indicadores de desarrollo	La OCDE, las Naciones Unidas y el Banco Mundial se pusieron de acuerdo para concentrarse en una serie de metas clave en colaboración con los países en desarrollo. Dichas metas han sido aprobadas por conferencias internacionales muy importantes. Un sistema de monitoreo de los progresos también ha sido determinado. Un conjunto de indicadores será utilizado – a un nivel global – para seguir los avances y adaptar las estrategias de desarrollo como requerido. En términos de política de desarrollo, se aplica la terminología siguiente a los indicadores: **Indicadores de insumos:** Miden los recursos financieros, administrativos y legales proporcionados por el gobierno y los donantes. Es necesario establecer un vínculo entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados para evaluar la eficacia de las acciones ejecutadas. *Por ej.: reparto del presupuesto dedicado a los gastos en materia de educación, abolicición del uniforme escolar obligatorio* **Indicadores de productos:** Miden las consecuencias inmediatas y concretas de las medidas implementadas y de los recursos utilizados: por ej.: *número de escuelas construidas, número de profesores formados*

	Indicadores de resultados: Miden los resultados a corto plazo al nivel de los beneficiarios. Por ej.: *matrículas escolares, porcentaje de niñas en el primer año de la enseñanza primaria*
	Indicadores de impacto: Miden las consecuencias a largo plazo de los resultados. Miden los objetivos más amplios en términos de desarrollo y de reducción de pobreza. Por ej.: *tasas de alfabetización*
Indicadores objetivamente verificables (IOV)	Indicadores mensurables que señalarán si se han logrado o no los objetivos en cada uno de los niveles superiores del marco lógico. Los IOV sirven de base para el diseño de un sistema de monitoreo adecuado.
Informe de arranque	Primer informe producido a finales del período de arranque, que actualiza el diseño, y / o los términos de referencia del proyecto, y presenta el plan de trabajo para la vida del proyecto.
Informe de avance	Informe intermedio sobre los avances de un proyecto sometido por el gestor del proyecto / contratista a la organización asociada y a la Comisión respecto a un plazo específico. Incluye secciones relativas a los progresos técnicos y financieros.
Instrucción (formulación)	Análisis del proyecto propuesto que permite determinar sus méritos y su conformidad con los criterios establecidos. Se trata del último paso antes del acuerdo de financiación. Permite comprobar si el proyecto resulta factible dentro de la situación de terreno, si los objetivos son apropiados y si los costes son razonables. También se usan como sinónimos los términos siguientes: "estudio de factibilidad / evaluación ex ante".
Jerarquía de objetivos	Representación gráfica de la lógica de intervención del proyecto propuesto, basándose en un análisis de los problemas, y reflejando relaciones medios-fines. Sinónimo: árbol de objetivos
Lógica de intervención	Primera columna del marco lógico que resume los cuatro niveles de objetivos.
Marco lógico	Matriz que presenta la lógica de intervención, los indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación del proyecto, y las hipótesis.
Medios	Recursos (también se llaman "insumos") necesarios para llevar a cabo las actividades previstas y administrar el proyecto. Se distinguen los recursos humanos y los recursos materiales. Los "medios" y "costes" sustituyen los "IOV" y las fuentes de verificación a nivel de las actividades.
Método del marco lógico (MML)	Metodología para la planificación, la gestión y la evaluación de programas y proyectos que implica el análisis de partes interesadas, de problemas, de objetivos y de estrategias, así como la preparación de la matriz del marco lógico y de los calendarios de las actividades y de los recursos.
Monitoreo (seguimiento)	Recogida, análisis y utilización sistemática y continua de informaciones al servicio de la gestión y la toma de decisiones.
Objetivo	Finalidad de un proyecto o programa. En su sentido genérico, se refiere a las actividades, los resultados, el objetivo específico, y los objetivos globales.
Objetivo específico	Objetivo central del proyecto en términos de beneficios sostenibles para el / los grupo(s) meta. El objetivo específico también tendría que expresar los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debería haber un objetivo específico. El objetivo específico se alcanza mediante el cumplimiento de los resultados.

Objetivos globales	Explican porque el proyecto es importante para la sociedad, en términos de beneficios a plazo más largo para los beneficiarios finales y de beneficios más amplios para otros grupos. También permiten asegurar que el programa cumpla con las políticas regionales / sectoriales del gobierno / organizaciones involucradas y de la CE, y con las metas políticas de la cooperación con la CE. El objetivo específico no alcanzará los objetivos globales por sí mismo (sólo contribuye a la realización de los objetivos globales). Se necesita que los demás programas y proyectos así como otros factores fuera del control del proyecto también contribuyan.
Partes interesadas	Individuo, grupo de personas, institución o empresa que tenga un vínculo con el proyecto / programa. Pueden afectar o ser afectadas - directa o indirectamente, positiva o negativamente - por el proceso y los resultados de los proyectos o programas. Se suele considerar varios subgrupos.
Período de arranque	Período inicial de la ejecución del proyecto.
Período de arranque (de orientación)	Período del comienzo del proyecto hasta la redacción del informe de arranque. Suele durar entre dos y tres meses.
Pertinencia	Compatibilidad de los objetivos del proyecto con los problemas reales, las necesidades, las prioridades de los grupos meta y beneficiarios a los que debe responder el proyecto, y con el entorno físico y político en el que opera.
Plan de trabajo	Calendario que contiene las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los resultados y el objetivo específico del proyecto.
Programa	Serie de proyectos con un objetivo global común.
Programas indicativos	Los prepara la Comisión Europea en coordinación con los gobiernos de los países asociados. Contienen las líneas directrices y los principios generales de la cooperación con la Unión Europea. Especifican los sectores y temas centrales de un país o región y pueden incluir varias ideas de proyectos.
Propuesta de financiación	Documentos preliminares que los servicios de la Comisión someten al Comité de financiación pertinente para pedir su dictamen. Describen el contexto general, la naturaleza, el ámbito, los objetivos y las modalidades de las medidas de ejecución del proyecto o programa, e indican la financiación prevista. Tras el dictamen favorable del Comité de financiación, la propuesta de financiación necesita la decisión ulterior de la Comisión y forma parte del convenio de financiación que se firma con el país asociado respectivo.
Proyecto	Serie de actividades con objetivos establecidos, diseñadas para producir un resultado en un plazo limitado y con recursos presupuestados.
Resultados	“Productos” de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la realización del objetivo específico, o sea en cuanto los grupos meta empiecen a conseguir los beneficios sostenibles.
Riesgos	Factores y acontecimientos exteriores que pueden influir en el progreso o el éxito del proyecto, y no son muy susceptibles de concretizarse. Se formulan en forma negativa, por ejemplo “la reforma de los procedimientos penales fracasan”. Véase “hipótesis”.
Sostenibilidad	Probabilidad que el flujo de beneficios continúe después de que se agote la financiación del donante.
Términos de referencia	Definición de las tareas que incumben al contratista e indican el contexto general, los objetivos, las actividades planificadas, los insumos esperados y los productos, el presupuesto, los calendarios y la descripción del trabajo.

5.7. Referencias y sitios web útiles

Tema	***Institución***	***Dirección***
Gestión del Ciclo del Proyecto		
General:		
Manual y guía de GCP	CE	http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm
Líneas directrices (en inglés, francés, alemán y español)	GTZ	http://www.gtz.de/pcm/deutsch/pcmleit.htm
PCM Guidelines, M&E, etc.	UNDP/GEF	http://www.gefweb.org/Operational_Policies/Operational_Strategy/operational_strategy.html
PCM, Monitoring, Evaluation	Swiss Agency for Development and Cooperation	http://194.230.65.134/dezaweb2/home.asp
GCP en sectores específicos:		
Líneas directrices de cooperación al desarrollo en el Sector Forestal (Vol. I en inglés, francés, portugués, español y alemán; Vol. II en inglés y español)	CE	http://europa.eu.int/comm/development/sector/forestry_en.htm#guideline
Towards Sustainable Water Resource Management (Manual en inglés, francés y portugués)	CE	http://europa.eu.int/comm/development/publicat/descript/en/pub440.htm
Towards Sustainable Transport Infrastructure (Manual en inglés y francés)	CE	http://europa.eu.int/comm/development/transport/en/entc.htm
Seguimiento & Evaluación:		
Orientaciones de seguimiento (en inglés, francés, alemán, español y portugués)	GTZ	http://www.gtz.de/pcm/deutsch/monitoring.htm
Monitoring & Evaluation	IADB	http://www.iadb.org/cont/evo/evo_eng.htm
M&E links	GEF	http://www.undp.org/gef/m&e/links.htm
Guidelines for progress control (en inglés, francés, alemán y portugués)	GTZ	http://www.gtz.de/pcm/deutsch/pfk.htm
Evaluation Guidelines	CE	http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm
Indicadores:		
International development goals: Indicators of progress	OCDE	www.oecd.org/dac/indicators

Tema	***Institución***	***Dirección***
	IMF	www.paris21.org/betterworld; http://www.oecdobserver.org/news/sectionfront.php/locale/70
Indicadores de Desarrollo Mundial	Banco Mundial	www.worldbank.org/data
Goals and indicators	UN (United Nations Development Assistance Framework (UNDAF))	www.cca-undaf.org
Indicators for sustainable development	Consultative Group on Sustainable Development Indicators	http://iisd1.iisd.ca/cgsdi/dashboard.htm
Gender-related indicators	UNDP Gender in Development Programme (GIDP)	http://www.sdnp.undp.org/gender/datastats/
Aspectos transversales:		
Environmental Assessment (manual)	CE	http://europa.eu.int/comm/development/sector/environment/ea/index.htm
Social, Human and Cultural Development and gender issues	CE	http://europa.eu.int/comm/development/sector/social/index_en.htm
Gender Equality	UE/DG Empleo (con numeros hiperconexiones)	http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/links_en.html
	UNIFEM (United Nations Development Fund for Women)	http://www.undp.org/unifem/
	UNIFEM Progress of the world women's report	http://www.unifem.undp.org/progressww/
	UNIFEM Regional Programme	http://www.unifem.undp.org/regional.htm
	UNDP Gender in Development Programme (GIDP)	http://www.undp.org/gender/ (resource book; concepts and tools are to be found under 'gender analysis' within the 'gender mainstreaming' information pack)
	ELDIS (specialised portal)	http://www.ids.ac.uk/eldis/gender/Gender.htm
	BRIDGE Publications	http://www.ids.ac.uk/bridge//bripub.html
	WIDE (networking organisation with a focus on developments related to Europe)	http://www.eurosur.org/wide/porteng.htm